

REPÚBLICA DE CUBA.
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
RAFAEL MARÍA DE MENDIVE

Título: Una estrategia para la evaluación de las escuelas municipales del Partido en función de la mejora de sus servicios.

Tesis en opción al título académico de Máster en Educación.

Autor: Lic. Jesús Cué Infante.

Tutor: DrC. Carlos Luís Fernández Peña.

Pinar del Río.

2012

AGRADECIMIENTOS.

- A mis padres, por permitirme nacer y crecer en un entorno familiar humilde, lleno de amor, respeto, comprensión y cooperación.
- A mis hijos y esposa, por aceptar como pago al sacrificio que hacen por mí, el amor y el cariño que les tengo.
- A mis hermanos, por constituir ejemplos de inspiración en cada uno de mis momentos de descontento.
- A la Revolución, por facilitar mis posibilidades de estudio y trabajo en un ambiente de laboriosidad, responsabilidad y tranquilidad ciudadana.
- A mi tutor, por su paciencia, su capacidad de escucha y su ética profesional. Él fue el primero en despertar en mí la motivación por el tema investigado, puso en mis manos tanta información que a pesar de lo aprendido, ha dejado abierta la puerta al infinito del conocimiento humano.
- A Jesús Miranda Izquierdo, de él aprendí a ser consecuente con los principios de la Revolución.
- A todos los profesores de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Rafael María de Mendive de Pinar del Río que han tenido que ver con mi formación profesional, siempre los tendré presentes, como paradigmas de la Pedagogía de su época.
- A mis compañeros de trabajo de la Escuela Provincial del Partido Abel Santamaría Cuadrado, sus puntos de vista y opiniones me ayudaron mucho en la concepción del aporte práctico de esta investigación.

A todos y a todas, gracias por permitirme ser cada día mejor inspirado en ustedes.

ÍNDICE

No	Contenido	Pág.
1	INTRODUCCIÓN	1
	CAPÍTULO I	7
	<i>I.1- Premisas teóricas de la evaluación institucional de las escuelas municipales del Partido.</i>	7
	<i>I.1.1 Evaluación educativa.</i>	7
	<i>I.1.2 La evaluación institucional.</i>	9
	<i>I.1.3 La evaluación institucional en función de la mejora.</i>	13
	<i>I.2 Caracterización de las EMP como parte del SEP.</i>	16
	<i>I.3 Posibilidades de uso del enfoque estratégico del proceso de evaluación orientado a la mejora para las EMP.</i>	20
	<i>I.4- Diagnóstico del estado actual del proceso de evaluación de las escuelas municipales del Partido en función de la mejora.</i>	23
	<i>I.4.1- Descripción del proceso de diagnóstico</i>	23
	<i>I.4.2-Análisis de los resultados por instrumentos</i>	31
	<i>Conclusiones del Capítulo I</i>	35
	CAPÍTULO II	36
	<i>2.1- Concepción teórica y fundamentación del proceso de evaluación orientado a la mejora en las EMP</i>	36
	<i>2.2 Estrategia para la evaluación institucional en función de la mejora.</i>	39
	<i>2.3- Estructura de la estrategia</i>	41
	<i>2.4- Evaluación de las posibilidades de éxito de la puesta en práctica de la estrategia elaborada mediante una consulta a especialistas</i>	53
	<i>Conclusiones del Capítulo II</i>	58
	CONCLUSIONES	59
	RECOMENDACIONES	60

RESUMEN

El informe de esta investigación, relacionada con el proceso de evaluación de las escuelas municipales del Partido en función de la mejora de los servicios que prestan, presenta un estudio teórico de la evaluación educativa y particulariza en la evaluación institucional hasta llegar al proceso en función de la mejora. La caracterización del funcionamiento de las escuelas municipales del Partido permitió concluir que el proceso de evaluación que se realiza en ellas, en el orden que es entendido en esta investigación, está carente de un enfoque estratégico cuya principal limitación se concentra en la calidad con que se realiza su planificación. La solución a esta problemática se presenta en una estrategia de evaluación institucional en función de la mejora que se fundamenta en los modelos de estrategia aportados por Valle y en la metodología para el proceso de acreditación de la educación superior. La misma consta de cuatro etapas, cada una con objetivos, acciones y recomendaciones metodológicas para su puesta en práctica, estas recomendaciones puntualiza responsable, ejecutores, momento y procedimiento de ejecución. Fue sometida a un proceso de evaluación de las posibilidades de éxito de su utilización práctica por los especialistas cuyos resultados arrojaron un índice de aceptabilidad de 4,407.

INTRODUCCIÓN.

Preparar hombres capaces de desarrollar una labor política consecuente con los intereses sociales ha constituido, desde el propio triunfo de la Revolución, una prioridad para su dirección y el Partido. Una parte significativa de esta preparación la asume el Sistema de Escuelas del Partido (SEP), donde se incluyen las escuelas municipales del Partido (EMP).

Evaluar sistemáticamente la calidad con que estas instituciones cumplen su encargo es una demanda social y una política de la dirección nacional del SEP que se explica porque la labor que realizan estas instituciones, es determinante para el cumplimiento de la misión que tiene todo el sistema ya que su actuación se materializa en un escenario masivo y heterogéneo y su claustro lo componen activistas que en muchas ocasiones no son profesionales de la educación.

Las EMP tienen como misión “... *contribuir a la superación de cuadros, reservas, militantes y revolucionarios en general, a través de cursos diseñados y aprobados por las instancias superiores o aquellos que por interés o necesidad del propio territorio, solicite y apruebe el respectivo Buró Municipal del Partido*(ESP,2010:3)(1)

La evaluación sistemática de la calidad con que estas instituciones cumplen su encargo debe ser a partir de una estrategia establecida tomando como base paradigmas en el orden filosófico, pedagógico, sociológico y psicológico para poder establecer la diferencia entre el ser y el deber ser y en esa medida promover un movimiento que permita la auto transformación.

En cada curso escolar las escuelas provinciales del Partido (EPP) participan en el proceso de evaluación externa que con las EMP tiene lugar buscando acelerar la transformación de los resultados que presentan estas instituciones

No obstante a los esfuerzos que se realizan por todo el sistema en función de mejorar la calidad de los servicios que prestan las EMP y en particular la dinámica de trabajo que desde las EPP se organiza con la atención y asesoramiento a estas instituciones, a la hora de realizar el proceso de evaluación se aprecian dificultades que demuestran la falta de acción por parte de las EMP en función de resolver los problemas.

Resulta **contradictorio** entonces que se realice desde la EPP tantas acciones en el proceso de evaluación en función de lograr que las EMP obtengan mejores resultados en su trabajo a partir de su encargo social y que se presente falta de acción de estas en función de resolver los problemas.

En la entrevista sostenida con el Metodólogo de Atención a EMP y tres directores de estas escuelas buscando las posibles causas que pudieran generar esta contradicción (anexo 1) aunque se plantean criterios diversos, la mayoría coinciden en que esta situación se presenta por: falta de responsabilidad y de preparación de algunos directores y poca efectividad del proceso de evaluación que se realiza cada curso escolar; aspecto que se corroboró en la revisión de las evaluaciones (Anexo 2) y en la pobre calidad de las planillas .(Anexo 3)

Cuando se profundiza en las posibles causas que están reflejando el estudio realizado se aprecia que aunque la magnitud de los problemas se diferencian entre los directores de mayor y menor preparación, también se presentan en los primeros y por otra parte tanto unos como otros directores tienen señalamientos de las evaluaciones que se repiten de uno a otro curso escolar. (Anexo 2)

Por otra parte en el intercambio sostenido con los miembros del buró que atienden la esfera política ideológica de cuatro municipios al preguntar sobre las posibles causas que pueden estar limitando la transformación que necesitan las EMP todos refieren aspectos relacionados con la evaluación.

Como resultado de ese análisis despejamos que una causa posible para la manifestación de la contradicción antes descrita guarda relación con la poca efectividad del proceso de evaluación que se realiza en las EMP.

Esto nos conduce a la formulación del siguiente **Problema Científico** formulado mediante la siguiente interrogante: ¿Cómo perfeccionar el proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río, de manera que a través de ella se logre la mejora de los servicios prestados?

Este problema permite identificar como **Objeto de investigación**: El proceso de evaluación de las EMP de la Provincia de Pinar del Río.

La investigación se realizó con un enfoque integral investigativo tomando como base el paradigma dialéctico cuya base metodológica se fundamenta en una concepción dialéctico materialista. En base a ello se considera que la transformación del objeto anterior presupone la necesidad del diseño de una estrategia que contemple la transformación de los aspectos fundamentales que tienen relación con el proceso de evaluación de estas instituciones.

El diseño de una estrategia con esta finalidad pasa por el estudio teórico de los referentes que ayudan a fundamentarla y las aspiraciones a alcanzar con la misma; así como el estudio, por la vía científica del estado actual del objeto, la elaboración de la estrategia y la evaluación de las posibilidades de éxito de la misma en la práctica. Por lo anterior se propone como **Objetivo:**

Diseñar una estrategia para ejecutar el proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río que permita lograr la necesaria mejora de los servicios que prestan estas instituciones.

Este objetivo reduce el **Campo de Acción** al proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río en función de la mejora.

Para cumplir dicho objetivo se establecen como **Preguntas Científicas:**

- 1- ¿Cuáles son los antecedentes teórico metodológicos que sirven de fundamento del proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río en función de la mejora de los servicios que prestan estas instituciones?
- 2- ¿Cuál es el estado actual del proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río en función de la mejora de los servicios que prestan estas instituciones?
- 3- ¿Qué estrategia utilizar para ejecutar el proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río que permita penetrar en los procesos que en ellas tiene lugar y lograr la necesaria mejora de los servicios que prestan estas instituciones?
- 4- ¿Cuáles son los criterios de los especialistas sobre las posibilidades de éxito de la puesta en práctica de la estrategia elaborada para ejecutar el proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río?

En correspondencia con cada interrogante se prevén las **Tareas de Investigación:**

1- Sistematización de los antecedentes teórico metodológicos que sirven de fundamento del proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río en función de la mejora de los servicios que prestan estas instituciones

1.1. Los antecedentes históricos del proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río en función de su mejora

1.2. Las tendencias actuales sobre El proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río.

1.3. La sistematización teórica del proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río.

2- Caracterización del estado actual del proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río en función de la mejora de los servicios que prestan estas instituciones.

3- Elaboración de la estrategia dirigida a lograr la mejora en los procesos que tienen lugar en las EMP de la provincia de Pinar del Río a partir del aprovechamiento de las posibilidades que brindan las evaluaciones internas y externas que en ellas se realizan.

4- Evaluación de las posibilidades de éxito de la puesta en práctica de la estrategia elaborada mediante una consulta a especialistas que participan en la ejecución del proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río.

Según el enfoque metodológico asumido en la investigación fue necesario utilizar como **métodos de investigación** los siguientes:

Métodos del nivel *teórico*:

Histórico – lógico: para realizar un estudio que permita revelar cómo fue evolucionando la Evaluación Institucional como uno de los ámbitos de la Evaluación Educativa, la dinámica que ha tenido la apropiación de sus recursos metodológicos así como la evolución de las EMP

Analítico – sintético: para la determinación de los elementos de comparación de las estrategias analizadas, el establecimiento de semejanzas, diferencias y carencias de las mismas, en la precisión de las exigencias de la nueva estrategia y en el estudio de sus posibilidades de éxito en las EMP.

Inductivo – deductivo: para la identificación de las características inferenciales sobre los procedimientos para elaborar la estrategia de evaluación institucional en las EMP así como los requerimientos para su puesta en práctica.

Modelación: para describir teóricamente los componentes estructurales de la estrategia de evaluación elaborada (qué, cuándo, cómo y con quién) y las relaciones entre ellos.

Métodos del nivel empírico:

Análisis documental: para obtener la información a través de la revisión de informes de evaluación, resultados de los controles a estas instituciones, las planillas de las visitas a aulas de las EMP así como las normas para el funcionamiento de estas. Se utilizaron para el procesamiento de estas informaciones procedimientos lógicos generales como el análisis, la síntesis, la inducción, la deducción, la sistematización y la generalización.

Encuesta: con el objetivo de conocer los criterios de profesores activistas, directivos de la EPP y las EMP y profesores de la EPP a través de cuestionarios y entrevistas.

Triangulación: se usó para establecer las relaciones entre las informaciones aportadas por los distintos métodos y fuentes para extraer las conclusiones principales sobre el estado actual del problema.

Criterio de especialistas: para la evaluación de posibilidad de éxito práctico de la estrategia del proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río.

Métodos matemáticos y estadísticos:

El método estadístico general: permitió la búsqueda, organización e interpretación de los datos cuantitativos derivados de la investigación a partir del uso del trabajo con

las frecuencias relativas, expresadas como porcentos, las medidas de tendencia central (moda y mediana).

La **población** en este caso la conforma 1245 sujetos distribuidos en cuatro estratos de los que se extrajo una **muestra** de 60 sujetos.

Variable dependiente: proceso de evaluación de las EMP orientado a la mejora.

Variable independiente: el proceso de evaluación de las EMP.

Actualidad del tema: se fundamenta por los pronunciamientos que desde la máxima dirección del país y en la voz de la dirección del SEP se ha estado realizando en el marco del VI Congreso y al Primera Conferencia Nacional del PCC en relación al papel de las escuelas del sistema con énfasis en la calidad del trabajo de las EMP y el papel que le corresponde jugar en este sentido a las EPP.

La **contribución a la práctica pedagógica:** radica en la estrategia que permite evaluar las EMP de la provincia de Pinar del Río en función de la mejora de los servicios que ellas prestan. Mientras **lo novedoso del tema** consiste en construir una estrategia para ejecutar el proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río que permita la necesaria mejora de los servicios que prestan estas instituciones ya sea a corto mediano o largo plazo.

La tesis consta de introducción, desarrollo (en dos capítulos), conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el capítulo I se abordan los fundamentos teóricos de la evaluación educativa profundizando en la evaluación institucional en función de la mejora que constituyen el objeto de estudio y el campo de acción respectivamente. Se exponen las generalidades del proceso de evaluación de las EMP y se puntualizan aspectos esenciales del trabajo con las estrategias.

En el Capítulo II se aborda la estructura y la aplicación de una estrategia de evaluación institucional para las EMP en función de la mejora y se presenta el estudio de las posibilidades de éxito de la puesta en práctica de la misma.

CAPÍTULO I

PREMISAS TEÓRICAS DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS MUNICIPALES DEL PARTIDO. UNA CARACTERIZACIÓN DE SU ESTADO ACTUAL EN LA PROVINCIA DE PINAR DEL RÍO

En el capítulo se abordan los fundamentos teóricos de la evaluación educativa que condiciona la introducción a la evaluación institucional en las EMP. Para su análisis se especifican las funciones y los ámbitos de la Evaluación de la Calidad de la Educación, se analiza la definición de evaluación institucional y de evaluación institucional en función de la mejora que constituyen el objeto de estudio y el campo de acción respectivamente. Seguidamente se analiza la organización del SEP, se caracterizan las EMP y su funcionamiento como institución escolar.

Se exponen las generalidades del proceso de evaluación que se realiza en estas escuelas anualmente y particularizamos en el proceso de evaluación institucional, se hace la caracterización de cómo se ha estado desarrollando el proceso de evaluación de las EMP en función de la mejora y se fundamentan las posibilidades del uso del enfoque estratégico del proceso de evaluación orientado a la mejora.

I.1- Premisas teóricas de la evaluación institucional de las escuelas municipales del Partido

I.1.1 Evaluación educativa

La Evaluación de la Calidad de la Educación constituye en la actualidad, una prioridad de numerosos Sistemas Educativos Nacionales. Como expresión de ese creciente interés se han venido organizando, en las últimas décadas, diversos estudios internacionales de Evaluación Educativa.

En América Latina son conocidos los esfuerzos de concertación intergubernamental en esa área, de los cuales es fruto el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE).

Cuba se ha insertado en el esfuerzo por la medición científica de la calidad de los servicios educativos prestados y del impacto de las políticas educativas, introducidas en los diferentes subsistemas educativos. Acumulando una valiosa experiencia de Evaluación Educativa y se

formaron desde el 2001, los Grupos Provinciales de Calidad amparados por la RM 106/04 y la RM 104/05.

Cuenta hoy, además, con un programa ramal del MINED (el número 10) asociado a este tema que contempla un boletín con periodicidad mensual de edición en el que se publica gran parte de la producción científica que en esta dirección se va alcanzando y que incluye los trabajos de los grupos provinciales, de los proyectos asociados y los resultados de tesis de doctorados y maestrías entre otros, el cual acumula más de dos años.

Un análisis minucioso de la literatura en Cuba y en otros diez países acerca del tratamiento dado al concepto “calidad de la educación”, nos lleva a la conclusión de que en general existen tres tendencias claramente diferenciadas al abordarlo: una de ellas procura discutirlo y definirlo en forma constitutiva o conceptual, o sea, busca definirlo teóricamente; la segunda trata de definirlo operacionalmente, es decir a través de un conjunto de indicadores y la tercera elude definirlo .(Valdés; Héctor. 2005: 3)(2)

Se asume como punto de partida necesario para el tema la siguiente definición teórica “(...) **Evaluación de la Calidad de la Educación (es)**

El proceso sistemático de recogida de datos, incorporados al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable sobre cada una de las variables de contexto, insumo, proceso y producto que integran la definición operacional asumida por el país, región o institución educativa de que se trate. La información así obtenida se utiliza para emitir juicios de valor acerca del estado de la calidad educativa, los que constituyen punto de partida en la toma de decisiones para mejorar la actividad educativa valorada”. (Valdés; 2005: 14) (2)

Esta definición; aunque se realiza en el orden teórico, presupone la necesidad de una definición operacional que debe ser asumida por cierta comunidad educativa según sus intereses, deja implícito las funciones que ella debe cumplir y contempla a todos los ámbitos del proceso pedagógico.

Gran parte de la comunidad científica que aborda el tema concuerda en identificar tres funciones básicas de la evaluación de la calidad de la educación: Diagnosticar, juzgar y mejorar.

La primera es conocida por todos los profesionales que laboran en el sector y es el punto de partida de cualquier proceso educativo que se desarrolle. En efecto, los datos sistemáticamente obtenidos de la actuación educativa (es decir, sobre aspectos relevantes de esta) proyectan una imagen del estado de cumplimiento de los objetivos trazados y de los niveles de calidad alcanzados.

La segunda función demanda de los evaluadores un ejercicio crítico, pues la información obtenida se utiliza para contrastarla con el ideal de funcionamiento del Sistema Educativo, de modo que se emiten criterios acerca de su estado, enjuiciándolo y haciendo valoraciones al respecto.

La tercera función se proyecta para que la institución no se quede solamente con los problemas detectados, sino que se comprometa con el proceso de transformaciones requerido y formule recomendaciones acerca de cómo llevarlas a cabo en el menor tiempo y con la calidad requerida.

Estas funciones se establecen para todos los implicados en la evaluación: (alumnos, docentes, directivos y escuela), estos constituyen los ámbitos de la Evaluación Educativa.

Como se aprecia, hoy día, la evaluación es un campo científico en desarrollo, que ha propiciado extensiones como: la evaluación del aprendizaje, institucional, profesoral, de impacto, de programas, entre otras. Con una producción progresiva de conocimientos tanto en el campo teórico como metodológico, transitando por la creación de organizaciones y centros evaluativos como muestra del desarrollo profesional alcanzado en este orden. El alcance de su estudio permite preguntarse si la evaluación educativa constituye una ciencia en desarrollo.

I.1.2 La evaluación institucional

Las instituciones constituyen la unidad donde actúan integradoramente los elementos que operan en un sistema educativo, pues en ellas se concreta el proceso, se materializan las metas que impone la sociedad al sistema educativo y se generan las relaciones que condicionan su desarrollo.

Numerosas investigaciones a nivel mundial ubican el origen de la evaluación institucional en el momento en que, en 1966, el Congreso de los Estados Unidos les encarga a un colectivo de investigadores liderados por J. S. Coleman, la posibilidad de

determinar la igualdad de oportunidades educativas para diferentes grupos de estudiantes en las instituciones públicas, de acuerdo a su raza, religión y origen social (Grupo Editorial Océano, 2001: 566). (3)

Luego siguieron los estudios de las escuelas prototípicas, con un carácter cualitativo y posteriormente se hicieron macroestudios de carácter cuantitativo; estos últimos, interesados en la relación del funcionamiento de los centros con los resultados académicos.

Todavía en la actualidad se trabaja en la elaboración de modelos generales de funcionamiento de las escuelas, para ello tratan de utilizar una cantidad reducida de variables que integran los elementos más significativos e influyentes del sistema. Las más relevantes pertenecen al (Grupo Editorial Océano; 2001), (Murillo; 2003), y al colectivo de autores (Cremers- Scheerens- Reynolds; 2000).

“La necesidad del tema en los momentos actuales ha posibilitado que algunas investigaciones pudieran identificar factores asociados al rendimiento escolar, estas guardan relación con el funcionamiento de las escuelas, como por ejemplo: (Edmons; 1982), (Smith; 1983), (Clark; 1984), (Dubet; 1991), (Fuller- Clarke; 1994), (Newman- Wehlage; 1995), (TIMSS; 1995), (Sammons- Hillman- Mortimore; 1995), (Levin; 2000), (Cremers- Scheerens- Reynolds; 2000) y (LLECE; 2001).”(Companioni. I: 2007: 26) (4)

Hasta la fecha se han desarrollado varios proyectos de evaluación e incluso de autoevaluación institucional como: “el Internacional School Improvement Project (ISIP) de la OCDE, el Guidelines for Review and Internacional Development in School (GRIDS), el Proyecto Halton, de Ontario – Canadá, y el Plan EVA, de España”. (Grupo Editorial Océano, 2001: 573 – 574) y una metodología para la evaluación institucional del Instituto Central de Ciencias pedagógicas así como un reglamento para la acreditación de las instituciones de la educación superior por la junta de acreditación nacional (JAN).

El proceso de evaluación institucional cobra su mayor auge en los años 70-80 como consecuencia de la descentralización educativa que ocurre en los países

desarrollados, producto de las políticas neoliberales y posteriormente en nuestros países de América que en su mayoría siguieron el modelo que se ofrecía.

En el plano institucional los esfuerzos son limitados en los sistemas educativos. Sólo en las universidades con los procesos de acreditación, han comenzado a hacerse válidos los esfuerzos encaminados a la evaluación institucional. Es más, comienzan muy incipientemente los intentos por la autoevaluación institucional, lo que exigen a juicio de los entendidos (Véase Rodríguez Cunill R y otros) una autoevaluación realizada por expertos de la institución y una evaluación de esos resultados realizada por expertos no pertenecientes a la institución.

Definición de evaluación institucional.

Son numerosas las definiciones que se recoge en la literatura especializada sobre el concepto de evaluación institucional. El mexicano M. Jara (2004: 31), la española M. A. Casanova. (1992: 31 y el colectivo de autores del ICCP. (Torres- Galdós, 2005: 17).

Todas estas definiciones tienen puntos de contacto, o sea, consideran que es un proceso sistemático, que permite la obtención de juicios para tomar decisiones contribuyendo a la mejora y el cambio. Sin embargo, solamente las aportadas por (Casanova; 1992) y (Torres – Galdós; 2005) tienen presente la necesidad de que se contextualice en la propia actuación educativa y que la información recogida sea válida y fiable.

La española M. A. Casanova hace su aporte planteando que ***La Evaluación Institucional*** “(...) *consiste en un proceso sistemático de recogida de datos, incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación; estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente con objeto de mejorar la actividad educativa valorada*”. (Casanova, 1992: 31). (5)

El colectivo de autores cubanos del Instituto central de ciencias Pedagógicas (ICCP) que pertenece al Proyecto de Investigación del SECE, ha tomado los rasgos comunes de caracterizaciones anteriores, en correspondencia define el concepto como:

“La evaluación institucional es el proceso sistemático de recogida de datos de la actuación educativa de una institución escolar, que permite obtener información válida y fiable sobre variables de la misma y del entorno social y familiar con el que ella interactúa, suficientes para emitir un juicio de valor acerca del estado de la calidad de dicho centro, con vistas a contribuir a mejorar su actividad educativa”. (Torres- Galdós, 2005: 17). (6)

No obstante a las similitudes, para esta investigación se concuerda con la definición aportada por (Torres – Galdós, 2005), porque promueve la necesidad de evaluar a través de un proceso sistemático y participativo para todos los miembros; requiere de una preparación previa de los evaluadores para que la información sea válida; presupone la necesidad de la determinación de variables ya no solo de la actuación educativa sino también del entorno social. De esta forma se llegan a emitir sus propios juicios valorativos de la calidad de la institución y brinda las recomendaciones que faciliten la mejora de la institución.

Tipos de evaluación institucional.

Existen diversos criterios de clasificación de evaluación institucional, aportado por autores de reconocido prestigio (Casanova, 1992: 40 – 51) (Bolívar, 1994: 2-6) (Escudero, 1997: 2-24) (Escudero, 2003: 21 – 25) (Grupo Editorial Océano, 2001: 571-575). El autor concuerda con lo aportado por la española M. Casanova, en la cual reconoce dos criterios diferentes para clasificar la evaluación institucional:

Criterio asociado a los agentes evaluadores y así tenemos la *evaluación interna*: que se ejecuta por los propios integrantes de la institución y la *evaluación externa* del centro materializada por agentes que no son miembros de la institución.

En esta investigación se asume el criterio plantado por los especialistas del (Grupo Editorial Océano; 2001) con la cual concuerda el autor, donde se refleja que *“la evaluación interna tiene como objetivo principal la mejora del centro y el monitoreo de los procesos de innovación y de cambio, mientras que la evaluación externa pretende el control de su funcionamiento, el análisis de los logros, el diagnóstico de las dificultades y el análisis de su eficiencia”.* (Grupo Editorial Océano, 2001: 573). (2)

Dentro de la evaluación interna (Casanova, 1992: 47) (5).identifica y define diversas alternativas de realización: *auto evaluación, hetero evaluación y co evaluación*.

El criterio asociado al momento en que se realiza la evaluación (Casanova, 1992: 47) clasifica la misma en inicial, procesal y final:

Inicial: es aquella que se realiza al comenzar un proceso evaluador y consiste en la recogida de datos sobre la situación de partida de un centro, actuando como diagnóstico.

Procesal: consiste en la valoración a través de la recogida continua y sistemática de datos del funcionamiento del centro a lo largo del período de tiempo para el que se haya planteado la consecución de unos objetivos; los datos se tomarán en relación con los componentes del centro que se vayan a evaluar.

Final: consiste en la obtención de datos al terminar el período de tiempo previsto para la realización de un trabajo o la consecución de los objetivos institucionales seleccionados.

I.1.3 La evaluación institucional en función de la mejora.

En el estudio realizado se ha identificado que resulta insipiente el desarrollo alcanzado desde el punto de vista teórico y práctico en relación a la evaluación educativa en función de la mejora aunque ha constituido una preocupación para los estudiosos del tema.

El Doctor Paúl Torres reconoce que “*el monitoreo (...) de los sistemas educativos nacionales (...) debiera ir dirigido no solo al establecimiento de juicios valorativos acerca de su calidad y pertinencia, sino además- y sobre todo- a su mejoramiento (...) la consigna enarbolada es “evaluar para mejorar”. Pero no es una tarea fácil (...)* (citado por Companioni, 2007:1) (4)

En Cuba se reconocen los trabajos realizados por la Doctora en Ciencias Pedagógicas Betsabé Mairi Bauza Barreda quien en su obra la función de mejora de la evaluación educativa (2011) realiza aportes teóricos de gran valía y que se reconocen como referentes teóricos imprescindibles para este trabajo.

Se asume la definición aportada por esta estudiosa del tema en relación a la función mejora de la evaluación educativa para aportar desde ella una definición teórica y operacional de evaluación institucional orientada a la mejora, tomando en consideración que en ella se reducen las acciones al componente pedagógico.

El autor define función mejora de la evaluación educativa *como la transformación de las recomendaciones derivadas del proceso de evaluación en acciones pedagógicas concretas que permiten convertir a la evaluación educativa en una herramienta no solo para diagnosticar y valorar sino también para perfeccionar el proceso pedagógico* (Betsabé ,2011) (7)

Definición de evaluación institucional orientada a la mejora

Definición de “El proceso de evaluación institucional orientado a la mejora: es el proceso investigativo que mediante la búsqueda, procesamiento y uso de información, sobre el estado real de las variables que caracterizan el funcionamiento de la institución, se trazan acciones, por parte de los implicados, que aseguran la transformación de esas variables a un estado superior más próximo al estado deseado. El autor.

Definición operacional de: proceso de evaluación institucional orientado a la mejora “Es el proceso que se expresa a partir de: la calidad de las acciones encaminadas a la planificación de una metodología para la evaluación, con implicación de agentes evaluados y evaluadores, la calidad en la ejecución de esa metodología elaborada por parte de los agentes evaluadores y el control del nivel de efectividad de la metodología elaborada en función de la transformación esperada. El autor.

De esta definición se desprenden tres dimensiones esenciales:

- I. Calidad de la planificación del proceso de evaluación.
- II. Calidad en la ejecución del proceso.
- III. Nivel de efectividad de lo planificado y ejecutado.

Definiciones de las tres dimensiones determinadas en la definición operacional.

I. Calidad de la planificación del proceso de evaluación con la implicación de agentes a evaluar y evaluadores

La calidad de la elaboración de la metodología para la evaluación institucional se expresa a partir de que el proceso de determinación de los parámetros a evaluar permita el dominio compartido de los mismos, la manera en que la secuencia de acciones desarrolladas, los métodos de obtención y procesamiento de la información, así como, la planificación del uso de la información garanticen la mejora del proceso educativo en correspondencia con las necesidades del tipo de centro.

II. Calidad en la ejecución de esa metodología.

La calidad de la ejecución de la metodología de evaluación institucional es entendida en esta investigación a través de calidad de los debates sobre los parámetros a evaluar, así como la calidad del proceso de obtención de la información, su procesamiento y uso en correspondencia con las necesidades del tipo de centro.

III. Nivel de efectividad de la metodología elaborada.

La efectividad de la metodología de evaluación institucional se logra si los evaluados son capaces de conocer sus potencialidades y deficiencias, asumirlas conscientemente y proyectar acciones de mejora en correspondencia con estas, de manera que se alcancen resultados más ajustados al estado deseado para la institución.

Las premisas teóricas hasta aquí desarrolladas tienen su concreción en el sistema de escuelas del Partido y particularmente en sus escuelas municipales.

El proceso de acreditación de la educación superior

La evaluación y la acreditación no son fines en si mismos, sino medios para promover el mejoramiento de la educación superior. Si bien la acreditación y la evaluación guardan estrecha relación, son procesos diferenciables y complementarios.

La evaluación fue definida por la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación superior de México (CONAEVA), en 1989 como un proceso integral, continuo y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla

mediante información relevante. Como resultado proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones. Con la evaluación se busca el mejoramiento de lo que se evalúa y se tiende a la acción. (Citado por Mainegra, 2011: 2) (8)

En cambio, la acreditación es un procedimiento cuyo objetivo es confrontar el grado de acercamiento del objeto analizado con un conjunto de normas convencionalmente definidas por especialistas y órganos colegiados de reconocido prestigio académico. Implica necesariamente el reconocimiento público de que una institución o un programa satisface determinados criterios de calidad y es por lo tanto confiable.

Por su parte la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP) (Citado por Mainegra, 2011: 2) (8), define la Acreditación como *el proceso a través del cual es posible establecer procedimientos para:*

- a) certificar públicamente los requerimientos mínimos de calidad que reúne un programa o una institución académica.*
- b) asesorar y apoyar académicamente a un programa o una institución de tal manera que avance progresivamente en el logro de esos requerimientos mínimos.*
- c) ofrecer información a los usuarios potenciales de esos programas o instituciones, para la acertada toma de decisiones.*
- d) propiciar el mejoramiento cualitativo de programas e instituciones.*

Los referentes teóricos de la acreditación son asumidos como necesarios para la elaboración de la estrategia de evaluación institucional de las EMP porque el proceso de acreditación aporta como beneficios: la posibilidad de ejecutar los procesos de autoevaluación y evaluación externa del trabajo de las instituciones, facilita la elaboración de planes de mejoramiento y ayuda a la optimización de recursos, al conocer las fortalezas y debilidades institucionales.

I.2 Caracterización de las EMP como parte del SEP

En el desarrollo de este epígrafe se hace un recorrido por el proceso de formación y desarrollo del SEP hasta llegar a una caracterización de las EMP como institución escolar, destacando su

misión dentro de todo el sistema; para ello, analizamos, cómo surgen las diferentes escuelas que conforman el sistema y se profundiza en la misión y funcionamiento de las EMP, con énfasis en su estructura, su organización y su relación con el resto de los componentes del sistema.

El Sistema de Escuelas del Partido; está integrado por la Escuela Superior Níco López como rectora del sistema, 14 escuelas provinciales y una en el municipio especial Isla de la Juventud, así como por 178 escuelas municipales y distritales. Su funcionamiento es adjunto al Comité Central del Partido Comunista de Cuba.

Tiene su génesis en el año 1961, como resultado de la preocupación de la dirección de la revolución, por elevar de forma creciente la conciencia revolucionaria a través de la gestión escolar; se crean en ese entonces las Escuelas Básicas de Instrucción Revolucionaria (EBIR), que constituyen el primer paso para el estudio organizado de la Ideología de la Revolución Cubana en forma masiva, comenzando con 13 escuelas.

Al mismo tiempo, se inauguró la Escuela Nacional del Partido Níco López y en la VI Reunión Nacional de las EBIR, el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, precisó la misión de este tipo de escuelas, al señalar: *“La tarea de las escuelas, la fundamental tarea de las escuelas es, sencillamente, la formación ideológica de los revolucionarios y, a su vez, del pueblo”*. (Castro, F) (9)

En el Primer Congreso del Partido (1975) se orientó, la creación de los Centros de Superación Político Ideológico en todos los municipios, precedente de lo que hoy se conoce por EMP, constituidas en el año 1987.

Las EMP componen uno de los tres niveles del SEP. Están encargadas de contribuir a la superación de cuadros, reservas, militantes y revolucionarios en general, a través de cursos diseñados y aprobados por las instancias superiores o aquellos que por interés o necesidad del propio territorio, solicite y apruebe el respectivo Buró Municipal del Partido.

Su peculiaridad radica en que, su colectivo de profesores se conforma a partir de la disposición y el compromiso de militantes del Partido y la UJC para cumplir la tarea, lo que se complementa con la participación de Cuadros Profesionales del Partido, la UJC, las Organizaciones de

Masas y otros organismos del Estado y el Gobierno, que aportan la vivencia, actualidad y sentido práctico a los programas que se imparten.

Son dirigidas por el Buró Ejecutivo del Comité Municipal del territorio en que radiquen. Para su funcionamiento, se regirán por las orientaciones, normas e indicaciones que emita el Comité Central del Partido, a través del Departamento de Política de Cuadros y la Escuela Superior “Nico López”; para el trabajo científico, docente-metodológico y la atención integral son atendidas por las (EPP).

Tienen una dirección única a nivel de municipios y distritos y pueden contar con sede, filiales y aulas anexas; funcionan en locales propios, o en otros centros que reúnan las condiciones necesarias. Deben contar con un Gabinete Metodológico. Se conforman como órganos de trabajo: La Dirección de la Escuela, la Comisión Metodológica y el colectivo de profesores activistas.

Los profesores de las EMP son activistas del Comité Municipal del Partido, y su selección estará a cargo de las organizaciones de base del Partido y la UJC, en coordinación con el director de la escuela municipal y el visto bueno del Instructor. Al concluir cada semestre se valora el trabajo de los activistas por la calidad de sus clases y su integralidad en las tareas de la escuela. Dicha valoración sirve de base para el análisis en el colectivo de dirección de los más destacados. Estos resultados se hacen llegar a sus respectivas organizaciones de base.

El Sistema de Evaluación tiene como objetivo básico que el profesor activista tenga la posibilidad de evaluar sistemáticamente la asimilación de los contenidos impartidos y pueda emitir una valoración cualitativa del nivel de aprendizaje de los cursistas de acuerdo a las categorías de Aprobado y Desaprobado. Se requiere del 80 % de asistencia a clases para aprobar los cursos.

La emulación se desarrollará en el orden individual y colectivo, con el objetivo de crear un ambiente que impulse el logro de resultados integrales ascendentes. Se aplican las categorías de cumplidor y destacado, tanto en el orden individual para los estudiantes, como en el orden colectivo para los diferentes grupos.

El reconocimiento de los resultados del trabajo de las EMP, corresponde evaluarlo a las EPP, quienes propondrán al respectivo Buró Provincial las que considere cumplidoras y destacadas.

La valoración que se haga debe partir del cumplimiento de las prioridades del curso, predominando el criterio cualitativo de los resultados alcanzados.

Generalidades del proceso de evaluación que se desarrolla en las EMP

Desde hace cinco años, las EPP categorizan anualmente a las EMP con las categorías de cumplidora, destacada o vanguardia; nunca se ha utilizado el término de evaluación institucional, sino, que esta categoría se ofrece como conclusiones de la emulación provincial. Anteriormente la emulación era por lugares. La categoría de vanguardia se elimina a partir del curso 2009-2010 y no existe una guía metodológica que indique como evaluar estas instituciones.

Por orientaciones y normas establecidas las EPP están encargadas de evaluar anualmente a los directores, puesto que estos forman parte del colectivo pedagógico y son considerados profesores de la educación superior; esta tarea se ha realizado en lo fundamental por el vice director de atención a escuelas. A partir del curso 2009-2010, como resultado del perfeccionamiento del SEP es eliminado este cargo y las escuelas pasan a ser atendidas por la dirección de la escuela provincial, por lo que todos sus miembros aportan a la evaluación de los directores.

El proceso de emulación de las EMP.

La emulación no es sindical, es administrativa y se dirige y controla por la dirección de la Escuela Provincial. Se elabora un informe, que se envía a la esfera político-ideológico de los Comité Municipales del PCC así como al Comité Provincial del PCC, este constituye un documento de trabajo donde se reflejan los resultados de las diferentes líneas de acción de las EMP.

Los chequeos de emulación son una reunión de trabajo, donde con el análisis de los resultados se profundiza las principales dificultades de las EMP en la provincia, resaltando en cada aspecto los municipios con más problemas, y a la vez se estimula a los más destacados.

Para realizar los cortes emulativos se ajustan los indicadores a cada etapa lo que le da un carácter flexible, se tienen presente los resultados de todas las visitas efectuadas a los territorios, las actividades desarrolladas por la EPP, las preparaciones de activistas,

los informes emitidos por los directores, la proyección de matrícula de cada escuela, los documentos rectores del trabajo, etc.

Anteriormente se realizaban chequeos trimestrales, a partir del curso 2010-2011 se hace uno en enero y el final en junio. En el sistema de indicadores que se han utilizado, se le da mayor importancia a los indicadores más importantes, ejemplo, el cumplimiento de la proyección de matrícula y la asistencia a clase son vitales; la preparación de activistas y las visitas a clase son importantes.

Hasta el curso 2010-2011, aunque siempre el resultado que se presentaba a los directores era aprobado por el director de la EPP, todo el trabajo estadístico y de elaboración era realizado por el subdirector que atendía las escuelas, con el grado de subjetividad que implica la visión de una sola persona; En la actualidad, la idea inicial es elaborada por el metodólogo que atiende las escuelas y participa en la aprobación del mismo el Consejo de Dirección de la EPP. En el análisis con los directores, se escuchan sus criterios y si se justifica se modifica el informe.

I.3 Posibilidades de uso del enfoque estratégico del proceso de evaluación orientado a la mejora para las EMP.

El proceso de evaluación de las EMP forma parte del proceso de dirección, que tiene lugar en los distintos niveles para alcanzar los fines de este tipo de centro, una respuesta adecuada a las exigencias del mismo es el uso de los recursos de la dirección estratégica, siempre que se distinga por su naturaleza flexible y oportuna, atendiendo a los requerimientos a corto, mediano y largo plazo en los que se aprovecha de forma dinámica, multidimensional y abierta la naturaleza del contexto.

Por ello es importante reconocer que este proceso se desarrolla en el ámbito de las estructuras de un sistema organizativo y responde a dos cuestiones claves que plantean la organización horizontal y vertical de un centro escolar:

- ✓ El establecimiento de un proceso organizativo de carácter sistemático que permita un satisfactorio logro de los objetivos.
- ✓ El aseguramiento de relaciones sinérgicas en la ejecución de las acciones y adecuados niveles de responsabilidad.

El análisis de la evolución del concepto de estrategia para responder a las exigencias de esta investigación ha permitido concluir que ha sido indistintamente utilizado en el campo militar, educacional y de dirección de empresas, con diferentes enfoques.

Las nuevas escuelas de dirección desarrollan investigaciones sobre estrategias que demuestran la evolución de este concepto en diferentes campos del saber, entre los que se encuentran las Ciencias Pedagógicas. En este sentido, se reconocen los trabajos de autores como Castellanos, D. (2001), Ruiz, A. (2001), De Armas, N. (2003), González, K. (2006) y Valle AD. (2007); en ellas se observan algunas regularidades que deben ser reconocidas. Dentro de estas regularidades González (2001) (citadas por Fernández Peña, Carlos Luis 2008: 31) (10), plantea las siguientes:

- ✓ *Siguen una secuencia de lo general a lo particular. Se inician con una ubicación del entorno y fijan aspiraciones globales. Luego van tratando de concretar aspiraciones, éstas últimas en objetivos y metas específicas en áreas determinadas.*
- ✓ *Es un proceso de derivación de objetivos con la intención de establecer una armonía entre el largo y el corto plazo.*
- ✓ *Se persigue alcanzar una continuidad entre las tres dimensiones temporales de existencia de una institución: pasado-presente-futuro, partiendo de lo ya hecho y sin esquematizarse en ello, trabajar en presente para lograr un futuro.*
- ✓ *Los resultados a que se aspira son, por lo general, un efecto de síntesis. Son consecuencias de la energía lograda entre varias áreas de trabajo.*
- ✓ *A la estrategia no le es dado aspirar a querer avanzar en todas las exigencias que aparecen en el entorno organizacional. Es preciso en cada proyección definir puntos claves, que constituyen las aspiraciones prioritarias que deben ser resueltas primero, para poder luego avanzar en otras áreas.*
- ✓ *Las metas finales y las particulares, han de poder medirse en alguna manera. El final debe tener alguna vía, bien clara, de cuantificar cuánto se desea lograr. Sólo de esa manera puede valorar la eficiencia de una estrategia.*

A partir de estos elementos se asume como estrategia *“... un conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial (dado por el diagnóstico) permiten dirigir el paso a un estado ideal consecuencia de la planeación. Los componentes del sistema son: la misión, los objetivos, las acciones, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones y el tiempo en que deben ser realizadas, las formas de implementación y las formas de evaluación”* Valle AD. (2007). (11)

Esta definición es un referente teórico de esta investigación porque se ajustan a los elementos componentes de las estrategias de evaluación institucional dirigidas a la mejora, ya que la transformación del colectivo de docentes y de los demás colectivos de sujetos que interactúan en la institución o con ella, se logra con su propia participación en la construcción, realización, control y evaluación del proyecto educativo del centro.

La mayoría de los autores citados arriba coinciden en señalar que las estrategias exigen delimitar problemas, proponer objetivos a alcanzar, programar recursos y planificar acciones que den respuesta al problema que se necesita solucionar. Se caracterizan por su flexibilidad y por la posibilidad de ser modificadas en correspondencia con los cambios que se operen en los que en ellas participan.

En la misión se expresan los fines sociales de la institución en este caso de la escuela. En ella se recogen las exigencias sociales a la escuela como institución. Se formula de manera general y lo más breve posible.

Los objetivos desglosan la misión en sus elementos esenciales. Ellos expresan también las metas a alcanzar en el desarrollo del trabajo, en un tiempo dado.

Tanto la misión como los objetivos son elaborados teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, del pronóstico y del estado ideal alcanzable modelado.

Las acciones son aquellas tareas que se deben realizar para dar cumplimiento a los objetivos trazados. Responden a la pregunta ¿Qué tenemos que hacer?

Los métodos y procedimientos están vinculados al cómo lograr la realización de las acciones. La pregunta clave aquí sería ¿Cómo podemos hacerlo?

Los recursos disponibles pueden ser de dos tipos los humanos y los materiales. Los recursos humanos en la institución escolar de las EMP son los alumnos, los profesores activistas y los directivos. Los recursos materiales van desde la consideración de las características del gabinete metodológico hasta los medios de enseñanza necesarios para el proceso docente educativo.

Los responsables de las acciones son aquellas personas que dentro de la institución son designadas para dirigir las o en su defecto realizarlas. Todo ello tiene que estar establecido en tiempo para lograr los objetivos propuestos.

La evaluación institucional de las EMP es un proceso de dirección que puede ser planificado, organizado, ejecutado y controlado desde un enfoque estratégico de dirección siempre que se determinen con rigurosidad cada uno de los elementos de este enfoque partiendo del problema estratégico y los objetivos hasta la delimitación de los responsables en cada una de las acciones.

I.4- Diagnóstico del estado actual del proceso de evaluación de las escuelas municipales del Partido en función de la mejora

Luego de analizar los presupuestos teóricos y metodológicos que sirvieron de base a la investigación, se presenta en este epígrafe el procedimiento seguido por el autor para la caracterización y el diagnóstico del proceso de evaluación de las EMP en función de la mejora y se revelan los resultados de las indagaciones empíricas realizadas, con el uso de el análisis de documentos, encuestas, entrevistas, así como la observación a diferentes actividades donde fue objeto de discusión el trabajo de estas instituciones como: Consejos de Dirección, visitas de la ESP a la EPP y reuniones del Consejo de Dirección para discutir y analizar informe emulativo de las EMP.

I.4.1- Descripción del proceso de diagnóstico

Operacionalización de la variable dependiente.

A partir de la revisión bibliográfica, el estudio de documentos normativos, la entrevista sostenida con el metodólogo de atención a EMP y tres directores de estas escuelas

buscando las posibles causas que pudieran generar la contradicción se identificó como variable en estudio: El proceso de evaluación de las EMP orientado a la mejora.

Este proceso se define, según los intereses de esta investigación como: El proceso coherentemente organizado de búsqueda, procesamiento y uso de información, sobre el estado real de las variables que caracterizan el funcionamiento de la institución, se trazan acciones, por parte de los implicados, que aseguran la transformación de esas variables a un estado superior más próximo al estado deseado.

A partir de esta definición se debe comprender que este proceso debe ser estudiado teniendo en cuenta la calidad de las acciones encaminadas a la planificación, la ejecución y el control de de las acciones para la evaluación con implicación de agentes evaluados y evaluadores, la calidad en la ejecución de esa metodología elaborada por parte de los agentes evaluadores y el nivel de efectividad de la metodología elaborada.

- ✓ **La calidad de la planificación del proceso de evaluación:** se expresa a partir de que el proceso de determinación de los parámetros a evaluar permita el dominio compartido de los mismos, la manera en que la secuencia de acciones desarrolladas, los métodos de obtención y procesamiento de la información, así como la planificación del uso de la información garanticen la mejora del proceso educativo en correspondencia con las necesidades de este tipo de centro.
- ✓ **La calidad en la ejecución del proceso:** es entendida en esta investigación a través de calidad de los debates sobre los parámetros a evaluar, así como la calidad del proceso de obtención de la información, su procesamiento y uso en correspondencia con las necesidades de este tipo de centro.
- ✓ **Nivel de efectividad de lo planificado y ejecutado:** se logra si los evaluados son capaces de conocer sus potencialidades y deficiencias, asumirlas conscientemente y proyectar acciones de mejora en correspondencia con estas, de manera que se alcancen resultados más ajustados al estado deseado.

La definición de las dimensiones permitió determinar las subdimensiones para la evaluación de la variable (Anexo.12)

Muestreo.

El análisis de las condiciones bajo las cuales se desarrollaría la investigación, las características del objeto a transformar y la composición de la población permitió conformar un marco muestral formado por el conjunto de sujetos evaluadores externos y el conjunto de sujetos evaluados; este marco muestral permitió identificar los siguientes estratos:

- ✓ Miembros del Consejo de Dirección de la EPP.
- ✓ Colectivo de profesores de la EPP.
- ✓ Directores de EMP.
- ✓ Profesores activistas de las EMP.

El proceso de muestreo dentro de los estratos se realizó por un método no probabilístico, basado en criterios específicos que reflejaban una intencionalidad acorde con los intereses específicos de la investigación.

✓ Criterios de selección de los miembros del Consejo de Dirección de la EPP:

- 1- Incluir a todos los que mantienen relaciones de trabajo directa sobre las EMP.
- 2- Excluir a directivos con funciones estrictamente administrativas e invitados.

✓ Criterios de selección de los profesores de la EPP.

- 1-Incluir profesores de los dos departamentos docentes.
- 2-Se excluyen los profesores con responsabilidades técnico-administrativas.

✓ Criterios de selección de directores de EMP.

- 1- Ser director de la EMP durante dos cursos completos.
- 2- Se excluyen los directores que no han transitado por un proceso de evaluación.

✓ Criterios de selección de los profesores activistas de las EMP.

- 1- Ser profesor activista y miembro de las Comisiones Metodológicas.

- 2- Se excluyen los miembros de las Comisiones Metodológicas que tienen menos de dos años en la actividad.

Como resultado del análisis, bajo estos criterios se determinó la muestra:

Estratos.	Población.	Muestra .
Miembros del Consejo de Dirección de la EPP	9	8
Colectivo de profesores de la EPP.	25	15
Directores de EMP.	12	12
Profesores activistas de las EMP	1200	25
Total	1246	60

Instrumentos aplicados:

El análisis de documentos se realizó a partir de una guía previamente elaborada. Se revisaron las normas para el funcionamiento de las escuelas municipales y provinciales del Partido (Anexo 4); se examinaron 16 actas de reuniones del Consejo de Dirección de la EPP, 12 actas de las reuniones del Consejo Técnico pertenecientes a los cursos del 2009-2010 y 2011-2012(Anexo 5) y actas de los concentrados metodológicos de los dos últimos cursos (Anexo 6), 24 planillas de visitas a aulas de las EMP realizadas por ocho profesores de la EPP (Anexo 3), a razón de tres planillas por profesor, dos informes emulativos de las EMP (Anexo 7) y los informes de evaluación de nueve directores de EMP de los cursos 2009-2010 y 20101-2011 (Anexo 2).

Las encuestas se aplicaron a los cuatro estratos, con el mismo cuestionario (Anexo 8) para evaluar el estado de los indicadores desde el nivel muy bajo hasta el nivel muy alto. Estos indicadores están asociados a las subdimensiones que a su vez evalúan el estado de las tres dimensiones que se identificaron para la variable objeto de estudio.

La entrevista se aplicó a la directora y al metodólogo de atención a escuelas de la EPP con una guía elaborada (Anexo 9), para profundizar en aspectos que resultaron significativos con el estudio de los instrumentos anteriores.

Procesamiento de la información.

El procesamiento de los datos arrojados por el análisis de documentos se hizo en el siguiente orden: Estudio de las normas para el funcionamiento de las EMP para evaluar como se contempla el proceso de evaluación en función de la mejora, el estudio de las actas de reuniones del Consejo de Dirección y del Consejo Técnico para constatar el tratamiento que se le da en estos órganos colegiados al tema objeto de estudio, el análisis de las planillas de visitas a las aulas de las EMP para buscar la objetividad de los aspectos registrados en función de los indicadores que determinan la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y la unidad de criterios de los aspectos a observar y el estudio de los informes de emulación, para evaluar objetividad de los indicadores de evaluación en función de la mejora.

El procesamiento de los datos aportados por la encuesta se hizo de la siguiente forma:

Las subdimensiones fueron desglosadas en indicadores como muestra la siguiente tabla.

Sub. Dimensión	Indicadores
1.1 Calidad del proceso para determinar los parámetros a evaluar	I.1.1 Grado en que se utilizan las normas para el funcionamiento de las EMP en el proceso de determinación de los aspectos a evaluar.
	I.1.2 Grado en que se utilizan los resultados del último proceso de evaluación en el nuevo proceso de evaluación.
	I.1.3 Grado en que se contempla el análisis de la adecuación de los objetivos de trabajo del SEP en el proceso de determinación de los aspectos a evaluar.
	I.1.4 Grado en que se implican en el proceso de determinación de los aspectos a evaluar a todos los agentes evaluadores y evaluados.
2	I.2.1 Grado en que se discute con los agentes evaluados los

	parámetros objetos de evaluación.
	I.2.2 Grado de aceptación por los agentes evaluados de los parámetros objeto de evaluación.
	I.2.3 Grado de claridad que tienen los agentes que se evalúan de la significación que tiene para el trabajo y los resultados de la EM los parámetros que serán objeto de evaluación.
I.3 Calidad de los métodos de procesamiento de la información y determinados.	I.3.1 Grado de participación de los agentes evaluados y evaluadores en el proceso de determinación de los métodos a emplear para obtener la información
	I.3.2 Grado de participación de los agentes evaluados y evaluadores en el proceso de determinación de los métodos a emplear para procesar la información.
	I.3.3 Grado de diversificación de métodos y vías para obtener la información.
	I.3.4 Grado de eficiencia del procedimiento para procesar la información.
	I.3.5 Grado de suficiencia de los métodos seleccionados para obtener la información.
I.4 Eficacia de la planificación del uso de la información	I.4.1 Grado en que se Planifican acciones de análisis de los resultados con los agentes evaluados
	I.4.2 Grado en que se Planifican acciones encaminadas al uso de la información obtenida
	I.4.3- Grado en que se Planifican vías y métodos para comprobar si el evaluado ha asimilado conscientemente los señalamientos
	I.4.4.Grado en que se planifican vías y métodos para el evaluador conocer las acciones de mejora
	I.4.5 Grado en que se contemplan criterios de medida de la efectividad del uso los resultados de la evaluación.
II.1 Calidad del proceso de obtención de la información.	II.1.1 Grado de preparación de los evaluadores en el manejo de las técnicas de búsqueda de información.
	II.1.2 Grado de Comportamiento ético de los evaluadores en la obtención y el manejo de las informaciones.
	II.1.3 Nivel de adecuación del manejo de los instrumentos a aplicar

		II.1.4 Grado en que se confirma la información obtenida
		II.1.5 grado en que el ambiente creado facilita la obtención de la información.
II.2 Calidad del procesamiento de la información.		II.2.1 Grado de preparación de los evaluadores en el manejo de las técnicas de procesamiento de la información.
		II.2.2 Nivel de adecuación de las técnicas de procesamiento a las características de los instrumentos
		II.2.3 Grado de adecuación del cruce de la información
		II.2.3 Grado de objetividad de las conclusiones en correspondencia con las informaciones obtenidas
II.3 Calidad de la presentación de la información y la discusión		II.3.1 Grado de claridad en el informe de los aspectos con dificultades , los responsables y las causas
		II.3.2 Grado de claridad en el informe de las potencialidades de la institución para enfrentar la solución de los problemas
		II.3.3 Grado de conveniencia del momento en que el evaluado conoce los resultados de la evaluación
		II.3.4 Grado de adecuación de las vías usadas para dar a conocer a los evaluados los resultados de la evaluación
II.4 Calidad del uso de la información.		II.4.1 Grado en que los evaluados utilizan las informaciones obtenidas para planificar acciones transformadoras.
		II.4.2 Grado en que los evaluadores utilizan las informaciones de la evaluación en el trabajo con las EMP
III.1 Nivel de conocimiento de las potencialidades y dificultades por los evaluados		III.1.1 Nivel de conocimiento de las potencialidades
		III.1.2 Nivel de conocimiento de las dificultades
		III.1.3 Nivel de conocimiento de las causas que originan las dificultades
		III.1.4 Nivel de conocimiento de las potencialidades para resolver las dificultades
		III.1.5 Nivel de convencimiento de los evaluados sobre la incidencia de las dificultades detectadas en los resultados de su trabajo.
III.2 Objetividad de		III.2.1 Grado de objetividad del momento en que se determinan las acciones de mejora

	III.2.2 Grado de idoneidad de las personas que se implican en la determinación de las acciones de mejora
	III.2.3 Nivel de correspondencia entre la triada acción- causa - problema
	III.2.4 nivel de análisis de la prioridad de los problemas para determinar las acciones.
III.3 Calidad de los resultados.	III.3.1 Medida en que se resuelven los problemas
	III.3.2 Correspondencia del tiempo dedicado a la solución del problema con la prioridad del mismo.
	III.3.3 Correspondencia de las soluciones logradas con la misión de la escuela.
	III.3.4 Nivel de satisfacción con los resultados obtenidos

Para evaluar las subdimensiones tomamos en cuenta el juicio de valor emitido sobre los indicadores y asumimos el modelo conjuntista con la siguiente escala:

La subdimensión es evaluada de bien si todos los indicadores tienen la calificación entre muy alto (1) y alto (2); es evaluada de mal si todos los indicadores tienen la calificación entre bajo (4) y muy bajo (5) y es evaluada de regular en todas las combinaciones restantes.

Para evaluar la dimensión seguimos el mismo procedimiento del modelo asumido para las subdimensiones con la siguiente escala: la dimensión es evaluada de bien si todas las subdimensiones son evaluadas de bien, es evaluada de mal si todas las subdimensiones son evaluadas de mal y es evaluada de regular en cualquier otra combinación de sus subdimensiones.

Finalmente se realiza un cruce de la información (triangulación por fuentes) de los datos aportados por las encuestas desde la perspectiva de los evaluados y los evaluadores en cada una de las dimensiones de la variable objeto de estudio. Se hace además una triangulación metodológica entre los resultados que aportan las encuestas aplicadas a los cuatro estratos y los que aportan la revisión de los documentos: normas para el funcionamiento de las EMP, actas de los Consejos de Dirección y Consejo Técnico, planillas de las visitas a aulas de las EMP e informes de emulación.

I.4.2-Análisis de los resultados por instrumentos.

Guía de análisis de documentos.

Con respecto al nivel de planificación, organización, ejecución y control del proceso de evaluación en las EMP de Pinar del Río, se pudo constatar, que las normas para el funcionamiento de las EMP, contemplan el aspecto de la evaluación como un proceso emulativo en su Capítulo X, reconoce la emulación individual y colectiva incluyendo la emulación entre las escuelas y responsabiliza a las EPP con la evaluación de este proceso; los artículos, de este reglamento, están escritos con carácter general y abiertos, incitan a la evaluación de forma tradicional como una contemplación del producto final, asumida como la valoración del cumplimiento de las prioridades para el curso escolar.

No existe un sistema de evaluación institucional definido para este tipo de escuelas que involucre a todos los elementos que en él participan y tome como punto de partida los resultados del proceso anterior, se reduce a la emulación.

Se proyecta la evaluación en diferentes ámbitos -aprendizaje de los cursistas (artículo 37), dirección del proceso docente por los profesores activistas (artículo 34d), trabajo del director (artículo 12) y la emulación en el capítulo X con tres artículos; esta se organiza por separado, no refleja un carácter sistémico y no refiere ningún criterio para el trabajo de la Comisión Metodológica.

Desde su concepción no se hace mención a la selección de formas, métodos y procedimientos a tener en cuenta, es decir, ¿cómo evaluar?

En sentido general, en las normas para el funcionamiento de las EMP, como documento rector, contemplan la evaluación institucional como un elemento emulativo, no incluye a todos los ámbitos, no refiere métodos y vías, no tiene una concepción de sistema y no potencia a la evaluación interna.

En el estudio de las actas de reuniones del Consejo de Dirección y del Consejo Técnico se constató que se analizan con regular frecuencia el trabajo de las EMP y se enfatiza en los resultados del trabajo buscando causas y proponiendo acuerdos en

términos de soluciones aunque en ningún momento se ha discutido en relación a la proyección y planificación del proceso de evaluación.

Al efectuar la valoración acerca de la preparación a los profesores de la EPP en el llenado de las planillas de visitas a las aulas de las EMP, se puede inferir que aunque se reconoce el nivel de profesionalidad de estos existe una falta de unidad de criterios para relacionar los aspectos esenciales y determinantes a la hora de evaluar la dirección del proceso docente educativo. Tanto para aspectos positivos como para recomendaciones.

En el estudio de las 24 planillas (Anexo 13) se identificaron 37 indicadores reflejados por algún profesor en al menos una planilla y se constató cómo indicadores determinantes no son tenidos en cuenta por más de un profesor a la hora de evaluar la clase. La tabla del anexo 6 muestra los más significativos.

Otro aspecto significativo con el estudio de este aspecto lo resulta el hecho de que en 24 planillas se reconocen por los evaluadores 162 aspectos positivos, no se reconocen aspectos negativos y solo 16 recomendaciones, observándose además que estas recomendaciones siete se concentran en el uso de la pizarra y solo una está relacionada con la estructuración didáctica de la clase. Este análisis puede ser valorado como positivo si no se tiene en cuenta que por el lugar donde se efectuaron estas visitas más del 70 % de los activistas resultan no ser docentes

Los resultados obtenidos del estudio de las planillas que hemos relacionado nos permite llegar a la conclusión de que las visitas realizadas a las aulas de las EMP por los profesores de la EPP no están en función de la mejora del proceso docente.

Para el estudio de los informes de emulación se analizó el informe final del curso 2010-2011 y el informe de enero de 2012 y se constató que no se realiza una valoración del crecimiento de cada escuela consigo misma y que en su mayoría los indicadores que se contemplan son de producto y en muy pocos casos indicadores de proceso, obviándose aspectos esenciales como el trabajo de las Comisiones Metodológicas y los resultados cualitativos de los controles a las aulas, por otra parte es estimulado como aspecto positivo el sobre cumplimiento excesivo de los pronósticos, así por

ejemplo, se estimula como cumplidor de la proyección de matrícula al municipio que alcanza 179,2 % de cumplimiento y se sanciona como incumplidor al municipio que alcanza el 98,2 %.(Anexo 14)

Resultados del cuestionario. (Anexo 15)

Los directores de las EMP en su totalidad (12) evalúan las once subdimensiones de la variable en los estados de regular o mal; en el caso de los activistas de las comisiones metodológicas todos (25) evalúan las cuatro subdimensiones de la dimensión I en el estado de regular o mal ya en la dimensión II existen 10 activistas que evalúan la subdimensión II.4 en el estado de bien y en la dimensión III todos los activistas reflejan el estado de regular o mal para todas sus subdimensiones.

En el caso de los ocho miembros del Consejo de Dirección de la EPP en su mayoría evalúan las subdimensiones de cada una de las tres dimensiones en el estado de regular siendo despreciable la representación de los estados de bien y mal. Por otra parte los profesores de la EPP coinciden todos en evaluar las cuatro subdimensiones de la dimensión I en los estados de regular o mal mientras que en la dimensión II, 10 de los 15 encuestados, evalúan la subdimensión II.4 en el estado de bien y la dimensión III todos los profesores la evalúan en los estados de regular o mal.

Como se puede observar la dimensión I resulta la más afectada, una mirada hacia el interior de la misma refleja los juicios tendenciales emitidos por los encuestados; tanto los directores de las EMP como los profesores activistas consideran las subdimensiones I.1 y I.2 en el estado de regular, mientras la I.3 es evaluada de mal por tres directores y 14 activistas; la subdimensión I.4 también es evaluada de mal por tres directores y siete activistas.

Los profesores de la EPP coinciden todos en evaluar la subdimensión I.1 en el estado de regular y la subdimensión I.2 es evaluada de mal por cinco profesores mientras las subdimensiones I.3 y I.4 es evaluada de mal por 3 profesores.

Resultados del cruce de la información.

Al realizar el cruce de la información de los datos aportados por las encuestas desde la perspectiva de los evaluados y los evaluadores en cada una de las dimensiones de la

variable objeto de estudio, se pudo constatar que no existe diferencia significativa en la información que aportan unos y otros (Anexo 15).

En la dimensión I la subdimensión I.1 es evaluada de regular por todos los estratos salvo un miembro del Consejo de Dirección que la evalúa de bien; la subdimensión I.2 en el caso de los estratos objetos de evaluación todos le asignan la categoría de regular y en los estratos de evaluadores la mayoría (21) le asignan la categoría de regular o mal, de igual forma la subdimensión I.3 es evaluada de regular o mal por todos los integrantes de los estratos con mayor tendencia homogénea a la categoría de regular; para la subdimensión I.4 se aprecia el mismo comportamiento, por lo que se infiere que en la dimensión I existe homogeneidad de criterio entre evaluados y evaluadores a la hora de evaluar su estado, según el comportamiento de las subdimensiones.

La dimensión II presenta el mismo comportamiento que la I, pues casi la totalidad de los encuestados, en cada estrato evalúan las subdimensiones de regular.

Para el caso de la dimensión III se aprecia una diferencia significativa entre el criterio de los directores de las EMP y el criterio del resto de los estratos puesto que la totalidad de los primeros evalúan las subdimensiones en el estado de regular y en el resto se aprecia una tendencia a evaluarlas en el estado de mal

En el cruce de la información que se obtiene por la revisión de los documentos (Normas para el funcionamiento de las EMP, actas de los Consejos de Dirección y Consejo Técnico, planillas de las visitas a aulas de las EMP e informes de emulación) con los resultados que aportan las encuestas aplicadas a los cuatro estratos se pudo constatar que la dimensión I de la variable objeto de estudio está afectada desde las normativas para evaluar las EMP, lo que se justifica la forma en que se trata el tema de la evaluación de estas escuelas en el resto de los documentos consultados.

Resumen de los resultados de la constatación del problema.

Al interpretar estos resultados se infiere que el proceso de evaluación que se realiza en las EMP en el orden que es entendido en esta investigación presenta sus principales limitaciones en la calidad con que se realiza la planificación de dicho

proceso, reflejado en lo esencial por la poca calidad del proceso de determinación de los parámetros a evaluar, bajo grado del dominio compartido de los parámetros a evaluar, la poca calidad de la planificación de los métodos de obtención y procesamiento y uso de la información.

Las principales causas de esta situación han sido constatadas y se resumen en: Las normas generales para el funcionamiento de estas escuelas, aunque contemplan el proceso de evaluación en diferentes ámbitos, no se concibe de forma sistémica y totalizadora; la evaluación institucional que se realiza es mediante un proceso de emulación; el procedimiento que utiliza la EPP para realizar el proceso emulativo entre las EMP no involucra a todos los agentes que intervienen en el mismo con una concepción estratégica; no se toma como punto de partida del proceso la planificación del mismo a partir de los resultados del proceso anterior; el proceso se centra, en lo fundamental, en el análisis de variables de producto, limitando la significación de las variables de proceso; la poca participación de los agentes evaluados y algunos agentes evaluadores en el proceso de planificación de la evaluación no posibilita la participación conciente de estos en dicho proceso y está limitado, en el proceso de evaluación de las EMP, el papel protagónico de la evaluación interna para la transformación de los resultados a niveles superiores.

Conclusiones del Capítulo I

Mediante la aplicación de los métodos y técnicas utilizadas, se identificó los rasgos y particularidades de la evaluación de las EMP en función de la mejora, se constató la contradicción planteada en esta investigación entre: la acción que se realiza desde la EPP en el proceso de evaluación en función de lograr que las EMP obtengan mejores resultados y la falta de acción de estas últimas en función de resolver los problemas.

La no existencia de un enfoque estratégico que involucre tanto a evaluados como a evaluadores, desde procesos de evaluación interna y externa y las dificultades manifiestas transitan desde lo normado para el funcionamiento de las EMP hasta las concepciones y prácticas de los que ejecutan el proceso de evaluación de estas.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS EMP EN FUNCIÓN DE LA MEJORA Y RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN POR EL CRITERIO DE ESPECIALISTAS

En el presente capítulo se aborda la estructura y la aplicación de la estrategia de evaluación institucional para las EMP en función de la mejora. Se parte de la conceptualización de los elementos que conforman la estrategia para llegar luego a modelar la misma en el contexto de estas escuelas. Se puntualizan sus principios y fundamentos y al final se presenta el estudio de los criterios de los especialistas sobre las posibilidades de éxito.

De este modo le damos respuesta a las preguntas científica qué estrategia utilizar para ejecutar el proceso de evaluación de las EMP de la Provincia de Pinar del Río que permita penetrar en los procesos que en ellas tiene lugar y lograr la necesaria mejora de los servicios que prestan estas instituciones cómo y cuáles son los criterios de los especialistas sobre las posibilidades de éxito de la puesta en práctica de la estrategia elaborada.

2.1- Concepción teórica y fundamentación del proceso de evaluación orientado a la mejora en las EMP

Como se aprecia en el epígrafe I.4 de esta tesis se constataron deficiencias en el proceso de evaluación que se desarrolla en las EMP que imposibilitan el cumplimiento de la función de desarrollo de la evaluación institucional, por lo que no se logra el avance esperado de estas en el tiempo previsto.

La solución de esta problemática se encamina a establecer un proceso de evaluación de estas instituciones que tenga como base la mejora de los servicios prestados a la sociedad.

En el epígrafe I.4 de esta tesis se afirmó que el proceso de evaluación en función de la mejora debe ser coherentemente organizado, donde se manifiesten la búsqueda, el procesamiento y el uso de información. Por esta razón, debe ser enfrentado desde una perspectiva estratégica donde estén presentes las funciones de planificación, organización, ejecución y el control.

En esta dirección este proceso no estaría completo si no se asumen en su conformación los aportes de la función de mejora de la evaluación educativa hechos por Betsabé Mairi Bauza Barreda y las etapas de los proceso de acreditación institucional que se desarrollan en la Educación Superior y que se norman en la Resolución 31/05.

Un proceso con estas características debe tener como bases la perspectiva de las leyes de la dialéctica que expresan las relaciones entre los fenómenos y procesos, al favorecer las explicaciones de los aspectos contradictorios y en la consideración de que comprender la génesis de los resultados implica adentrarse, con la aplicación de otras herramientas, en la profundización de las posibles causas que lo han originado.

Es importante reconocer que un proceso de evaluación orientado a la mejora no queda en la revelación o descripción de un listado de éxitos y fracasos. Es ante todo un fenómeno complejo que implica a directivos y docentes, los cuales se deben apropiarse de un modo de hacer tendientes a la búsqueda colectiva de nuevos y mejores resultados socialmente válidos partiendo de un diagnóstico objetivo de la institución y sus colectivos.

Aquí se establecen relaciones entre evaluadores y evaluados que se modifican en la solución de los problemas que atentan contra la calidad de los servicios que presta la institución, lo que presupone tener en cuenta las características individuales de la personalidad de los sujetos que intervienen, sus necesidades, motivos e intereses entre otros.

Un proceso orientado a la mejora debe buscar la participación consiente de los involucrados, previo conocimiento de funciones, finalidades e instrumentos con los que actuarán.

El proceso analizado tiene como principios los siguientes:

- **Principio del carácter sistémico del proceso de evaluación en función de la mejora:** este principio se basa en la necesidad de mantener el carácter continuo del proceso atendiendo a etapas que se presuponen, así como la interrelación que existe entre sus componentes: problema, objetivos, etapas y acciones.

- **Principio de la unidad de la precisión y factibilidad de las acciones y de los recursos metodológicos usados en la evaluación en función de la mejora:** este presupone que las acciones de la misma surgen a partir del resultado del diagnóstico aplicado y de las necesidades de preparación de los evaluados y evaluadores que intervienen en el proceso de evaluación de las EMP, determinando con precisión los instrumentos, pero al mismo tiempo, los responsables y los recursos.
- **El principio de la participación masiva de los agentes educativos en el proceso de evaluación en función de la mejora:** este se basa en la necesaria inclusividad dado en la medida que obliga a todos los evaluados y evaluadores que intervienen en el proceso de evaluación de las EMP a tener una participación activa y transformadora a partir de la combinación de la evaluación externa con la interna.
- **El principio del carácter gradual y flexible del proceso de evaluación en función de la mejora:** su esencia consiste en que a partir de una evaluación inicial, que actúa como proceso de diagnóstico, se determinan, en correspondencia con las características y condiciones concretas de cada EMP y de sus elementos componentes, teniendo en cuenta lo vivencial y el carácter reconsiderativo de la práctica, visto a partir de los diferentes estados de desarrollo que alcanzan los evaluados y evaluadores que intervienen en el proceso de evaluación, las acciones de mejora que se condicionan en cada momento.
- **Principio de la evaluación de variables - producto y variables exploratorias:** dado por la necesidad de no limitarse al reconocimiento del estado de ciertos indicadores de producto que pueden en alguna medida evaluar los resultados del centro, sino que es necesario incluir el estudio de variables de proceso que permitan evaluar lo que ocurre hacia el interior de cada producto.
- **Principio de la unidad de la evaluación de la investigación cuantitativa y la cualitativa:** puesto que la evaluación en función de la mejora debe propiciar, con cierta rapidez, información que pueda ser utilizada con eficiencia en la mejora, se precisa, con cierto predominio, el empleo de técnicas de la investigación

cuantitativa. Sin embargo, es necesario penetrar en la subjetividad de los evaluados, para poder conformar una imagen más completa de estos, por ello se necesita el uso de técnicas de la investigación cualitativa, estas pueden ser utilizadas indistintamente en la evaluación interna como en la externa.

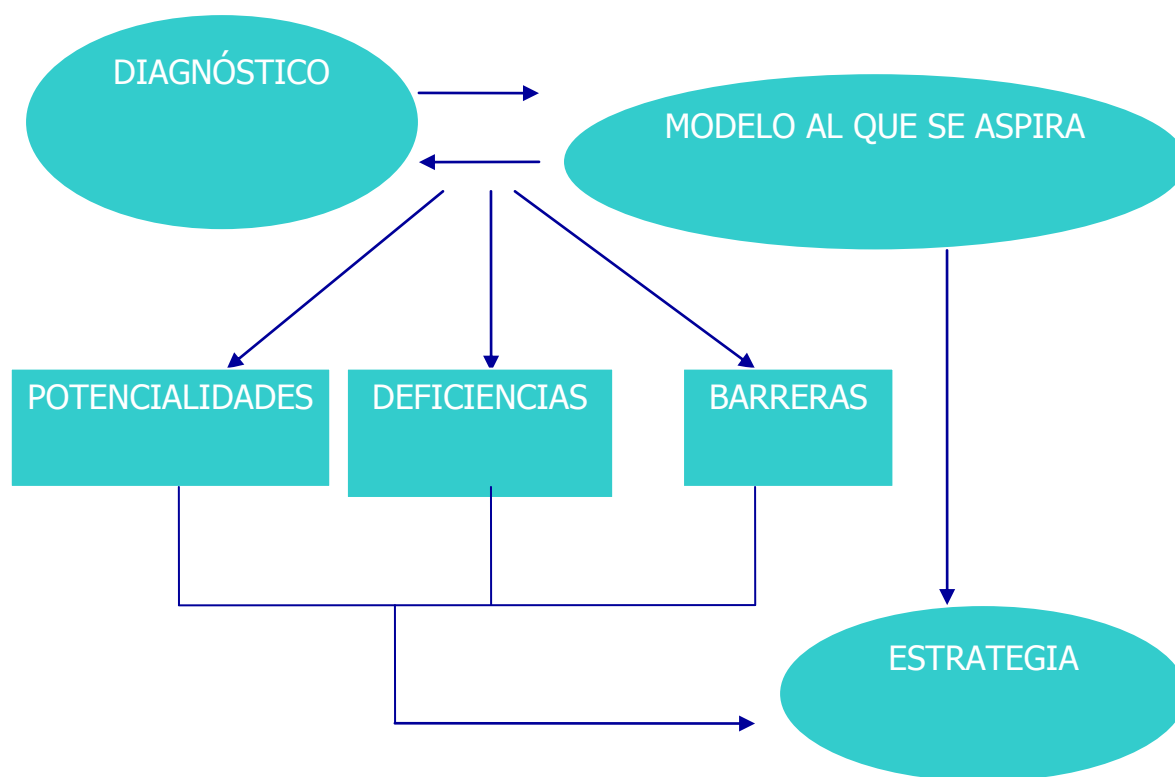
En correspondencia con los fundamentos y los principios asumidos se infiere que el proceso de evaluación orientado a la mejora es un proceso cíclico que transcurre a partir de etapas interconectadas durante un curso escolar. En un plano más específico, las relaciones espaciotemporales comienzan por la preparación del proceso, lo cual tiene lugar en los diferentes órganos de dirección de las escuelas municipales y provincial del PCC con la finalidad de lograr una conciencia común entre todos los agentes que interviene en el proceso de evaluación de las EMP y trazar sus líneas de trabajo.

Posteriormente se hace su preparación y ejecución, en el plano interno de las EMP, con la finalidad de buscar el autorreconocimiento de las dificultades, sus causas y las potencialidades con que cuentan para su transformación; seguidamente se pasa a la implementación de un plan de acciones elaborados a los efectos de este diagnóstico con el objetivo de asegurar la autotransformación de las EMP. Finalmente se realiza una evaluación externa, desde la EPP, que mide los resultados alcanzados y deja lista las condiciones para el nuevo ciclo.

2.2 Estrategia para la evaluación institucional en función de la mejora.

Como se planteó en el epígrafe anterior el proceso de evaluación orientado a la mejora debe tener un enfoque estratégico. La estrategia que se propone pretende resolver la contradicción fundamental que se constató. Esta se define como un conjunto de acciones destinadas a la preparación del proceso de evaluación, el auto-diagnóstico del estado actual de los indicadores, la elaboración y puesta en práctica de un plan de acción transformador como resultado de este diagnóstico y la evaluación externa que realizan los sujetos del proceso; estas acciones deben penetrar en todos los ámbitos del medio escolar.

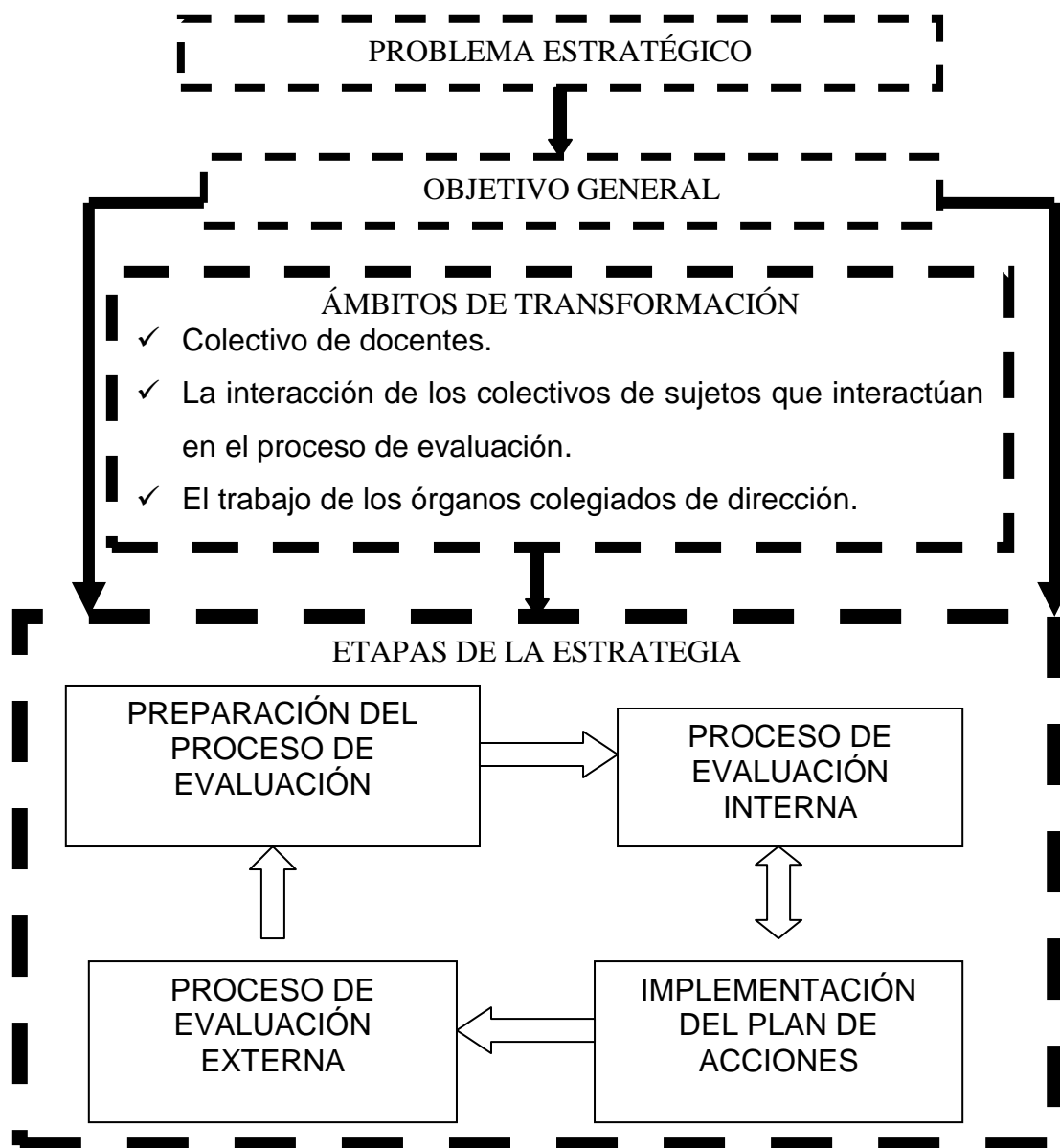
Para la elaboración de esta estrategia se ha asumido lo planteado por Valle (ver Esquema 1), ya que partimos de hacer un diagnóstico del estado actual del proceso de evaluación institucional que se desarrolla en las EMP en su relación dialéctica con el modelo ideal de evaluación en función de la necesaria mejora, descubriendo en ese proceso de diagnóstico las potencialidades que se esconden al interior del proceso de evaluación en la misma medida que inferimos las deficiencias manifestadas en él. El aprovechamiento de las potencialidades descubiertas y la corrección de las dificultades se contextualizaron en el modelo ideal, resultando como producto la estrategia que proponemos.



Esquema 1: Modelos para elaborar las estrategias.

2.3- Estructura de la estrategia

Como muestra el Esquema 2 la estrategia se estructura a partir de un problema estratégico, un objetivo general, los ámbitos de acción de la estrategia y las etapas con sus objetivos y acciones.



Esquema 2. Estructura de la estrategia.

PROBLEMA ESTRATÉGICO

Responde a las contradicciones que se dan entre los resultados esperados y los

alcanzados, así como de la comprensión de las causas que originan las dificultades. Concretamente el problema es el siguiente: pocos de los objetos de evaluación (los evaluados) de las escuelas municipales son concientes de las dificultades que se determinan cada curso escolar mediante el proceso de evaluación lo que dificulta su participación en la toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones que transformen los resultados a un nivel superior más cercano al estado deseado

OBJETIVO GENERAL

Se dirige a plasmar las metas generales a alcanzar con la puesta en práctica de la estrategia. Concretamente se plantea como objetivo: contribuir a la necesaria mejora de los servicios que prestan las EMP en correspondencia con su encargo social logrando una participación activa y conciente de los evaluados y evaluadores que intervienen en el proceso de evaluación de modo que su actuación transforme las causas originarias de los problemas determinados.

ÁMBITOS DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DE LAS EMP

Los ámbitos de acción de la estrategia reflejan las áreas de influencia sobre las que se actuará directamente con el sistema de acciones. Esta estrategia incide directamente en tres ámbitos fundamentales: colectivos de docentes (profesores activistas de las EMP y los profesores de la EPP), en la interacción de los colectivos de sujetos que interactúan en el proceso de evaluación y en el trabajo de los órganos colegiados de dirección (.Comisiones Metodológicas de las EMP, Consejo Técnico de la EPP y Consejo de Dirección de la escuela municipal y provincial del Partido).

ETAPAS DE LA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DE LAS EMP

Las etapas de la estrategia son una manera de precisar las finalidades y acciones correspondientes a cada etapa del proceso de evaluación orientado a la mejora, definidas en el epígrafe 2.1 de esta tesis.

Etapas de preparación del proceso de evaluación orientado a la mejora.

En ella se determinan los criterios para evaluar a los diferentes objetos de evaluación que incluye la elaboración de propuestas y aprobación en los órganos colegiados de

los indicadores, el establecimiento de criterios para medir los mismos así como las vías y métodos para obtener y procesar la información además el análisis y discusión de los criterios aprobados con los diferentes objetos de evaluación según corresponda.

Objetivo: Capacitar a los agentes que intervienen en el proceso de evaluación de las EMP para que puedan enfrentar el mismo con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias de modo que transformen los indicadores que miden la eficiencia de estas escuelas a un estado superior más próximo al deseado

Etapas de preparación y ejecución del proceso de evaluación interna orientado a la mejora.

Esta es la etapa de preparación del diagnóstico donde se elaboran los instrumentos a partir de los criterios determinados se seleccionan y preparan a objetos y sujetos de evaluación se determinan los tipos de evaluación interna (auto evaluación, co evaluación o hetero-evaluación) y se realiza la preparación al personal que ejecutará la evaluación.

Por otra parte se ejecuta el diagnóstico o sea se aplican los instrumentos, se procesa la información y la elaboración de informes inferenciales que reflejen las potencialidades y las dificultades que tiene que resolver la institución.

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de los indicadores que miden el trabajo de las escuelas municipales a partir del auto-diagnóstico.

Etapas de implementación del plan de acciones en función de la mejora.

La etapa incluye la elaboración colectiva del plan de acción que consta de la elaboración de las acciones a partir de los resultados del auto diagnóstico y la discusión colectiva de estas con todos los objetos y sujetos del proceso de evaluación que se desarrolla en las EMP también incluye la ejecución del plan de acciones donde se aplican las acciones por cada uno de los implicados y se realiza la medición continua y sistemática de la efectividad de las mismas a escala individual y colectiva.

Objetivo: Transformar el estado actual de los indicadores que miden el trabajo de las escuelas municipales a un estado más próximo al estado deseado a partir de un

plan de acciones elaborado por los propios actores de las escuelas municipales tomando en cuenta el auto-diagnóstico

Etapas de evaluación externa de la efectividad de las acciones propuestas para la mejora

Es la etapa donde la EPP primeramente realiza la preparación de la evaluación externa a partir de: la elaboración de los instrumentos en correspondencia con los criterios determinados, la selección de los objetos y sujetos de evaluación y la preparación del personal que ejecutará la evaluación. Posteriormente se ejecuta la evaluación entendida como aplicación de los instrumentos, procesamiento de la información y elaboración de informes inferenciales, que reflejen las potencialidades y las dificultades que tuvo el proceso de evaluación interna que se ejecutó en la institución.

Objetivo: Evaluar la eficacia del proceso de evaluación interna que se desarrolla en las EMP a partir del análisis de: su funcionamiento, sus logros, el diagnóstico de las dificultades y la efectividad de su plan de acciones, siempre en comparación con los resultados obtenidos en periodos anteriores.

ACCIONES POR ETAPAS.

Acciones de la etapa de preparación del proceso de evaluación orientado a la mejora.

I.1 Determinación de los criterios de evaluación de los cursistas en correspondencia con los objetivos del programa o tema.

I.2 Determinación de los criterios generales a evaluar en los activistas a la hora de impartir sus clases.

I.3 Determinación de los criterios para evaluar a las Comisiones Metodológicas.

I.4 Determinación de los criterios para evaluar a los directores de las escuelas municipales.

I.5 Determinación de los criterios para evaluar a las EMP como una institución escolar.

I.6 Análisis y discusión de los criterios de evaluación de los cursistas en correspondencia con los objetivos del programa y el tema.

I.7 Análisis y discusión de los criterios generales a evaluar en los activistas a la hora de impartir sus clases.

I.8 Análisis y discusión de los criterios para evaluar a las Comisiones Metodológicas.

I.9 Análisis y discusión de los criterios para evaluar a los directores de las escuelas municipales.

I.10 Análisis y discusión de los criterios para evaluar a las EMP como una institución escolar.

Acciones de la etapa de preparación y ejecución del proceso de evaluación interna orientado a la mejora.

II.1 Determinación de las formas de evaluación interna a utilizar.

II.2 Elaboración de los instrumentos a aplicar.

II.3 Preparación de los evaluadores.

II.4 Aplicación de los instrumentos.

II.5 Procesamiento de la información.

II.6 Interpretación de las informaciones.

Acciones de la etapa de implementación del plan de acciones en función de la mejora.

III.1 Elaboración de una propuesta de acciones por cada una de las áreas implicadas.

III.2 Discusión colectiva de las propuestas de acciones elaboradas por las áreas.

III.3 Aprobación del plan de acción por el colectivo pedagógico.

III.4 Aplicación del plan de acciones.

Acciones de la etapa de evaluación externa de la efectividad de las acciones propuestas para la mejora

IV.1 Elaboración de los instrumentos a aplicar.

IV.2 Preparación de los evaluadores.

IV.3 Aplicación de los instrumentos.

IV.4 Discusión colectiva de los resultados.

2.3-Orientaciones metodológicas para implementación de la estrategia.

Orientaciones para realizar las acciones de la etapa de preparación del proceso de evaluación orientado a la mejora.

La primera acción debe ser ejecutada por los colectivos de asignatura de la EPP para los programas que son elaborados por la escuela superior y por la Comisión Metodológica de las EMP para los programas de los cursos propios que se elaboran en el territorio municipio. En ella deben participar profesores de los colectivos de asignaturas designados y los miembros de las Comisiones Metodológicas de los municipios designados y se debe realiza en el momento de hacer el análisis metodológico del programa que se va a trabajar.

Un procedimiento de trabajo para la realización de la acción en el caso de programas del nivel superior, puede ser el siguiente:

El Consejo Técnico determina los temas que deben ser preparados por cada uno de los colectivos de asignaturas; el jefe de departamento determina los miembros del colectivo de asignatura que deben realizar el análisis metodológico del tema escuchado el parecer de los jefes de colectivo de asignatura; el equipo de trabajo designado realiza el trabajo metodológico correspondiente y como parte de él propone la evaluación del tema en correspondencia con lo establecido en el Reglamento de Trabajo Metodológico de las EPP; este resultado es discutido y aprobado en el departamento docente y posteriormente socializado con el otro departamento docente.

Para el caso de los programas de cursos propios este procedimiento del análisis metodológico lo realiza la Comisión Metodológica y como parte de él propone la evaluación a aplicar, después en seguimiento a lo normado traslada la información al Consejo Técnico de la EPP, la que lo aprueba definitivamente.

Esta segunda acción proponemos sea ejecutada por el Consejo Técnico con la participación de todos sus miembros, siempre en la etapa en que se realiza la preparación para el concentrado metodológico. Una metodología para su ejecución puede ser como sigue: la metodóloga docente de la EPP propone al Consejo Técnico, en correspondencia con el modelo pedagógico de la escuela, los objetivos de trabajo del sistema y los resultados de los controles a las aulas de las escuelas municipales, aquellos aspectos que deben ser objeto de control en las visitas a las aulas a efectuar tanto por la escuela provincial como por la escuela municipal acotando criterios para su evaluación ; el Consejo Técnico analiza la propuesta y aprueba la misma con los cambios necesarios y oportunos.

Para el caso de la tercera acción realizamos las mismas sugerencias que para la acción número dos

La cuarta acción, por su alcance, debe ser ejecutada por el Consejo de Dirección, de la EPP donde participen además los metodólogos y se efectúa en el momento de preparación del concentrado metodológico.

Para ello cada vice-dirección propone al metodólogo de atención a EMP los aspectos a tener en cuenta para evaluar los directores municipales así como los criterios de medida y las vías para obtener y procesar la información; este elabora y propone la Consejo de Dirección, en correspondencia con: lo que aporta cada vice dirección, las normas para el funcionamiento de las escuelas municipales, los objetivos de trabajo del sistema para la etapa y los resultados de trabajo de cada director, aquellos aspectos que deben ser objetos de evaluación de su desempeño así como los criterios para medirlos y las vías y métodos para obtener la información; el Consejo de Dirección analiza y aprueba la misma con los cambios necesarios y oportunos.

La quinta acción puede tener el mismo procedimiento de realización que el propuesto para la cuarta acción.

La sexta acción debe ser realizada por los profesores de la EPP o los miembros de las Comisiones Metodológicas de las EMP según corresponda, buscando siempre, que participen los directores de escuelas municipales, los miembros de las Comisiones

Metodológicas, los profesores activistas y los cursistas de las diferentes aulas que reciben el programa; siendo ejecutada en el momento en que se realiza la preparación metodológica a los activistas sobre el programa o tema a trabajar, como parte de esta.

Para ello cuando el profesor de la EPP o el miembro de la Comisión Metodológica de la EMP realiza la preparación a los activistas del programa que se va a trabajar, como parte de esta, explica a los profesores activistas el componente evaluación del proceso docente educativo a desarrollar con ese programa; el director de la escuela municipal debe asegurar la presencia de los miembros de las Comisiones Metodológicas y la suya a estas sesiones de trabajo metodológico. Por otra parte cuando se inicia un curso en las aulas de las escuelas municipales el profesor activista esta en la obligación de explicar a los cursitas el sistema de evaluación que tiene el programa como parte de la presentación del mismo.

La séptima acción se sugiere sea ejecutada en dos momentos diferentes: primeramente en el concentrado metodológico que se efectúa cada curso escolar, con la presencia de los directores de las EMP, y el colectivo de profesores de la EPP, dirigida por un miembro del Consejo Técnico y posteriormente en la reunión de inicio de curso que efectúa el director de la EMP con los activistas y los miembros de las Comisiones Metodológicas.

En el concentrado metodológico, el miembro del Consejo Técnico que se determine presenta a los profesores de la EPP y a los directores de las EMP los indicadores que deben ser objeto de control en las visitas a las aulas, acotando criterios para su evaluación; se realiza el intercambio argumentando cada uno de los aspectos que sea necesario de modo que se logre una conciencia común de la importancia de considerar estos aspectos.

En la octava acción puede ser ejecuta por la Vice directora docente en el concentrado metodológico que se realiza cada curso escolar donde participen los directores de las EMP.

La vice directora docente presenta a los directores de las EMP los indicadores que se proponen tomar en cuenta para medir la efectividad del trabajo de la Comisión

Metodológica así como los criterios de medida y las vías para obtener y procesar la información; este debe ser un espacio para la reflexión y el debate hasta llegar a un criterio colectivo de la importancia y el valor de cada aspecto para el buen funcionamiento de la Comisión Metodológica.

El director de escuela en reunión con la Comisión Metodológica presenta y discute la propuesta buscando concientizar y responsabilizar a cada uno de los participantes con la propuesta apoyados todos en la argumentación.

En la novena acción el Consejo de Dirección de la EPP con la presencia de los directores de las EMP en una reunión de trabajo presenta los criterios de evaluación que se han determinado para evaluar los resultados de su trabajo; se propicia una reflexión colectiva buscando alcanzar una conciencia común de la importancia y significación de estos para el trabajo de la escuela. En este espacio solo se discuten las cuestiones generales que son comunes a todos los directores puesto que los aspectos particulares y propios de cada director son discutidos en el momento que se realice el análisis de la evaluación individual.

La décima acción de esta primera etapa, por su alcance la debe ejecutar el Consejo de Dirección de la EPP con la participación de todos sus miembros, los metodólogos de atención a escuelas municipales y para el trabajo docente y los directores de las EMP.

Como los resultados del trabajo de la escuela dependen de los resultados de trabajo de cada uno de sus elementos componentes no como partes sino como un todo integrado, en este momento no se trata de regresar al análisis de cada uno de los aspectos ya trabajados sino que estos constituyen punto de partida para este. El análisis debe concentrarse en los criterios generales y retomar aquellos aspectos que guardan relación con el funcionamiento general ubicando a la escuela como un todo y no como la suma de sus componentes.

Orientaciones para realizar las acciones de la etapa de preparación y ejecución del proceso de evaluación interna orientado a la mejora.

La primera acción de esta etapa, dirigida por el director de la escuela municipal donde participa su Consejo de Dirección y Comisión Metodológica, puede ser ejecutada en

una reunión de trabajo donde se discuten los resultados del curso que finaliza y se propone al resto del Consejo y a los integrantes de las Comisiones Metodológicas las formas de evaluación interna que se utilizarán en el próximo curso escolar. Esta puede suceder en los meses de junio o julio del curso que finaliza.

La segunda acción, es determinante para el logro de los objetivos de la evaluación interna porque los instrumentos determinan la calidad del proceso de diagnóstico, por lo que debe ser ejecutada directamente por el director de la EMP, con la participación de un equipo de trabajo que tenga la suficiente preparación teórico- práctica, la propuesta de instrumentos debe ser socializada con el resto del Consejo y realizada con suficiente tiempo por lo que proponemos se realice en los meses de junio a julio del curso que finaliza.

Esta tercera acción también resulta importante para la efectividad del diagnóstico por lo que proponemos se realice una reunión de trabajo con el personal seleccionado para desarrollar el proceso de evaluación interna para explicar el procedimiento de trabajo dejando claro lo que van a evaluar, como debe ser aplicado cada instrumento, como procesar la información y hacer las inferencias correspondientes; en este espacio se explica además los criterios de evaluación para cada uno de los indicadores. Puede ser ejecutado en los meses de junio o julio del curso que finaliza.

La cuarta acción debe transcurrir en un ambiente de cooperación entre todos los que intervienen en el proceso de modo que se facilite la información que se busca y no se falsee ningún dato por lo que el personal designado debe crear siempre un ambiente evaluativo cooperado. La misma es aplicada de forma sistemática según corresponda.

La acción de procesamiento de la información es la número cinco de esta etapa donde se realiza un trabajo estadístico con cada uno de los resultados de los instrumentos aplicados, este debe ser realizado por los mismos compañeros que la aplicaron, de ser posible, debe ser acompañada por algún recurso informático, existente o elaborado.

Finalmente en esta etapa se encuentra la acción de interpretación de la informaciones, esta debe tener como punto de partida las inferencias que realice el que procesó la información pero además debe ser discutida de forma colectiva con el equipo de

trabajo que participó en todo el proceso y con los objetos de evaluación que ofrecieron las informaciones, buscado una conciencia común en los problemas y causas identificados.

Orientaciones para realizar las acciones de la etapa de implementación del plan de acciones en función de la mejora.

Una vez que cada área conozca sus potencialidades así como los problemas y las causas de su radio de acción, corresponde, como primera acción de esta etapa, elaborar una propuesta de acciones para transformar el estado de esos indicadores a un nivel superior más próximo al deseado, para ello todos los trabajadores del radio de acción aportan criterios y sugerencias, estos se conforman en un plan y se le presenta a los compañeros que aplicaron los instrumentos se discute y se le presenta la nueva propuesta al Consejo de Dirección de la EMP.

En la segunda acción, con la intención de discutir colectivamente las propuestas de acciones elaboradas por las áreas se busca homogenizar la propuesta en un plan único evitando las interferencias, por ello cada responsable de área explica ante el colectivo su plan y el resto evalúa la posibilidad de éxito de cada acción y la relación que guarda con su propuesta.

Esta tercera acción no debe ser realizada de conjunto con la segunda, pues debe mediar un espacio de tiempo para que los responsables de las áreas realicen el cotejo necesario a su propuesta y se lo entreguen a una comisión creada al efecto, para la elaboración definitiva del plan en una reunión con todo el colectivo pedagógico de la EMP; este plan debe tener bien delimitado el responsable de cada acción, el tiempo de cumplimiento de la misma y los indicadores que se pueden utilizar para medir su cumplimiento, con sus respectivos criterios de evaluación.

La aplicación del plan de acciones es la cuarta y ultima acción de la etapa, buscando en ella que todos los miembros del colectivo participen en la realización del plan se debe crear un ambiente de trabajo colectivo donde el plan sea una guía para la acción de control de todos los responsables y un documento de trabajo colectivo e individual.

Orientaciones para realizar las acciones de la etapa de evaluación externa de la efectividad de las acciones propuestas para la mejora

La primera acción sugerimos que la dirección de la EPP indique a los metodólogos de atención a escuela y docente elaborar una propuesta de instrumentos de evaluación para las EMP en correspondencia con los indicadores determinados, esta propuesta debe incluir los instrumentos a aplicar y los criterios para medir los indicadores; esta debe ser discutida y reevaluada en reunión del Consejo de Dirección, espacio donde se aprueba definitivamente la propuesta y los participantes en el proceso.

La segunda acción, proponemos que en reunión de trabajo los metodólogos expliquen a cada uno de los compañeros que van a evaluar, como debe ser aplicado cada instrumento así como el procedimiento a seguir para procesar la información y hacer las inferencias correspondientes; en este espacio se explica además los criterios de evaluación para cada uno de los indicadores. Debe ser ejecutada en los meses de noviembre y junio del curso escolar en correspondencia con los momentos de evaluación de estas escuelas según lo normado.

En la tercera acción se trata primeramente de la creación de un ambiente de evaluación favorable que facilite la búsqueda de información y el sentido de pertenencia y receptividad de los evaluados con los aspectos que se señalen como dificultades, aunque los evaluadores deben asumir como suyo cada uno de los señalamientos. Se debe trabajar además en el reconocimiento, por los evaluadores, de las potencialidades de cada escuela y colectivo objeto de control.

En esta acción incluimos no solo la aplicación de los instrumentos sino también el análisis y procesamiento de la información, así como la elaboración de un informe para presentar y discutir con el Consejo de Dirección que contenga las potencialidades, problemas y causas de estos, del centro y sus cuadros.

En esta acción cada miembro del Consejo de Dirección debe hacer resúmenes de los aspectos que guardan relación con su área de trabajo para poder realizar inferencias de la marcha de su trabajo en relación al trabajo de las EMP, esta evaluación externa se convierte así en diagnóstico y punto de partida para proyectar el trabajo de la

escuela para el próximo curso,

La cuarta y última acción de la etapa se corresponde con la discusión y aprobación en reunión con los directores de las EMP de los resultados aprobados en el Consejo de Dirección, deben participar los directores de estas escuelas y la dirección de la EPP

En esa reunión se presenta los resultados del proceso y se asigna la categoría de cumplidora o destacada según corresponda a cada una de ellas, el informe se discute de forma total pero se particulariza en los problemas y se propone sea el punto de partida para el auto diagnóstico del nuevo curso escolar; aquí se fundamenta el carácter cíclico de la estrategia de evaluación en función de la mejora que proponemos.

Las orientaciones metodológicas que proponemos en el epígrafe se fundamentan en los aspectos de la estrategia que guardan relación con el tiempo, el responsable, los participantes y la forma de realización de la misma, tiene carácter general y flexible y aseguran el cumplimiento de los principios.

2.4- Evaluación de las posibilidades de éxito de la puesta en práctica de la estrategia elaborada mediante una consulta a especialistas

Se ha sometido a criterio de especialista la estrategia propuesta por la necesidad de evaluar las posibilidades de éxito de su puesta en práctica, dado las complejidades del contexto para el que esta ha sido elaborada.

Se selecciona el criterio de especialistas con este fin, debido a que es necesario contar con las opiniones de las personas que se encuentran más cercanas a la práctica en este contexto específico, son los sujetos que más conocimientos tienen del mismo, y además en un momento determinado, la pondrán en práctica.

De este modo se justifica la consulta a especialistas, puesto que las personas que se desarrollan en un nivel operativo y/o táctico de la actividad de dirección de los procesos sustantivos que tiene lugar en las EMP, están en condiciones cognitivas para opinar sobre la posibilidad práctica de utilización de la estrategia.

La suficiencia de someter al criterio de especialistas la estrategia se fundamenta por

los principios que la caracterizan y que exponemos en esta investigación.

Criterios para la selección de los especialistas.

Para determinar los especialistas resultó necesario definir criterios de inclusión y de exclusión cuya finalidad fue acotar el universo posible de personas con condiciones para evaluar la estrategia.

Se asumen como criterios de inclusión para la selección de los especialistas:

- ✓ La experiencia acumulada tanto en el SEP como en la labor docente o de dirección por más de 5 años.
- ✓ Relación de trabajo que guardan con las EMP a partir de la labor que realizan actualmente.
- ✓ Sentido de pertenencia manifiesto en su responsabilidad con los resultados de trabajo de las EMP.

Asumimos como criterios de exclusión:

- Poseer una experiencia laborar en el SEP menor de tres cursos.
- No estar relacionado con el trabajo de las EMP por un periodo de tiempo mayor o igual a los dos últimos cursos.
- No manifestar sentido de pertenencia con los resultados de trabajo de las EMP.

En la selección de los especialistas se aplicó un instrumento inicial que permitió discriminar aquellos que no cumplen con el sentido de pertenencia (ver anexo 10)

Estos criterios permitieron identificar a 27 especialistas a los que se le aplicó la encuesta. La caracterización de la selección realizada es la siguiente:

- Directora de la EPP (1)
- Sub. Director docente, de investigaciones y post grado de la EPP (2)
- Jefes de Departamento docente de la EPP (2).
- Metodólogos de la EPP (2).
- Profesores de la EPP (9)

- Directores de EMP (7)
- Miembros de las Comisiones Metodológicas de las EMP (4)

Caracterización del instrumento utilizado para evaluar la estrategia.

Los indicadores contemplan la posibilidad de utilización por los agentes de la EMP y por los agentes de la EPP, la valoración de la importancia y significado de cada una de las etapas de la estrategia, así como la valoración y la importancia de toda la estrategia de forma integral (Anexo 11)

A cada especialista se le entregó un instrumento en que se le solicitó que opinara de manera libre, en términos de: aspectos positivos, negativos, y de duda o cuestionamiento, sobre los indicadores evaluados e hicieran las recomendaciones que considerarán pertinentes.

Posteriormente se solicitó a los especialistas que evaluaran cada indicador en una escala de uno a cinco, considerando al uno como el valor mínimo y al cinco como el máximo.

Resultados de la consulta a especialistas

Aspectos cuantitativos.

El Anexo 16 muestra el comportamiento de la evaluación realizada por los especialistas sobre cada uno de los aspectos evaluados.

Para calcular el coeficiente de aceptación de los especialistas para cada uno de los aspectos evaluados asumimos el siguiente procedimiento:

Se calcula el coeficiente de aceptación mediante la formula $K = (PA/TPA) * N$ donde K es el coeficiente de aceptación, PA son los puntos acumulados, TPA es el total de puntos a acumular y N es el máximo de puntos por preguntas.

El Anexo 16 muestra el coeficiente de aceptación para cada uno de los aspectos evaluados y como se puede apreciar las posibilidades de aplicar la estrategia por la EPP y la EMP reflejan el mismo coeficiente de aceptación (4,333) y para las posibilidades de aplicarla por los dos de conjunto muestra un coeficiente de (4,556) o

sea superior lo que le da un mayor significado a su valor práctico.

Para los aspectos relacionados con la importancia y significación de cada una de las etapas obsérvese que la etapa de preparación del proceso de evaluación orientado a la mejora tiene un coeficiente de aceptación de (4,63) lo que confirma aún más las valoraciones realizadas en el estudio diagnóstico.

Las etapas de implementación del plan de acciones y de la evaluación externa alcanzan los mayores coeficientes de aceptación (5 y 4,815) respectivamente lo que justifica la significación que hacemos en la estrategia de un proceso de evaluación interna en combinación con la evaluación externa.

El aspecto relacionado con la valoración global de la estrategia tiene un coeficiente de aceptación de (4,407) lo que confirma las posibilidades de éxito de la puesta en práctica de la estrategia elaborada para ejecutar el proceso de evaluación de las EMP de la Provincia de Pinar del Río según los especialistas consultados.

Aspectos cualitativos.

Los 27 especialistas opinaron sobre los indicadores evaluados resultando como opiniones más significativas las siguientes:

Sobre la posibilidad de utilizar la estrategia por los directivos de las EMP en el orden positivo manifiestan que es factible, que se ajusta a las necesidades existentes, que cada etapa se ajusta a estas escuelas y tiene incidencia en su funcionamiento general. No se realizan planteamientos en el orden negativo.

Realizan un grupo de recomendaciones relacionadas con la necesidad de hacer la debida preparación, no imponerla, convencer de su utilidad a los directores y lograr racionalidad en la determinación de los indicadores.

En el aspecto relacionado con la posibilidad de utilizarla por los directivos de la EPP se reconoce como positivo la posibilidad de utilización, de forma general, por todos los que tienen que ver con la evaluación de las EMP, el valor de justeza porque posibilita evaluar a todos por igual, disminuye la subjetividad de los análisis. Se sugiere sea utilizada de forma flexible y sin esquematismo pasando por una preparación previa de todos los evaluadores de la EPP.

La posibilidad de utilizarla de forma íntegra tanto por los objetos como por los sujetos que intervienen en el proceso de evaluación de las EMP fue un indicador que se comportó muy favorable, la totalidad de los especialistas opinaron en términos positivo y relacionaron las mismas sugerencias que manifestaron en los indicadores anteriores.

Al valorar la importancia y significado de la etapa de preparación del proceso de evaluación orientado a la mejora se expresan criterios que se sintetizan las siguientes ideas: la etapa es de suma importancia para poder lograr los objetivos, si no se hace correctamente las demás no tendrán sentido, de la calidad conque se desarrolle esta etapa depende el éxito de las posteriores, pues se encamina a dotar de los conocimientos y las motivaciones necesarias para todos los que participan en el proceso logrando unidad de criterios. Es muy positivo que todos tengan derecho a opinar. Como sugerencia para esta etapa se plantean por algunos especialistas sea propuesta como inicial y permanente.

La etapa preparación y ejecución del proceso de evaluación interna orientado a la mejora es valorada como una etapa estratégica dentro de la estrategia que debe atender de puntual al diagnóstico realizado y sugieren ejecutar lo establecido en la estrategia. Se significa por algunos especialistas como la etapa que permite el cambio que se busca con la estrategia.

Algunos manifiestan preocupaciones con las posibilidades reales de utilización en algunos municipios por el nivel de preparación que se necesita tengan los directores y las Comisiones Metodológicas para ello.

La etapa implementación del plan de acciones transformadoras que posibilitan la mejora se evalúa como la etapa que abarca el logro de lo proyectado; que debe ajustarse a lo planeado aunque puede, desde la práctica, incorporar nuevas acciones y sugieren posibilitar el carácter flexible y cambiante del plan.

La etapa evaluación externa de la efectividad de las acciones propuestas para la mejora es evaluada como muy significativa, que mide los resultados de un período, pero sobre todo da los elementos más importantes para planificar y organizar el siguiente.

La valoración global de la estrategia es evaluada de forma total por todos los especialistas como positiva, factible de aplicar y que aporta al mejor cumplimiento de la misión del SEP. Además refieren que posee un buen diseño de sus componentes, en el que cada uno de ellos se atiene al lugar y papel que desempeña en el orden general. Al mismo tiempo, tienen un adecuado carácter sistémico que le da coherencia y solidez a la propuesta.

Conclusiones del capítulo II.

En el capítulo se abordó los fundamentos teóricos para la elaboración de la estrategia, se determinó una estrategia a partir de ellos como referentes teóricos de partida, donde se asumen aspectos esenciales de la estrategia como un proceso de dirección y se modelan al contexto de la Evaluación Institucional para las EMP en función de la mejora aspectos relacionados con la metodología de acreditación para las instituciones de la educación superior.

Se le dio respuesta a la pregunta científica de cuáles son los criterios de los especialistas sobre las posibilidades de éxito de la puesta en práctica de la estrategia elaborada cuyos resultados fueron favorables con alto coeficiente de aceptación.

CONCLUSIONES.

1. El estudio teórico de los antecedentes que sirven de fundamento al proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río en función de la mejora de los servicios que prestan estas instituciones permitió identificar como aspectos esenciales:

- La evaluación institucional como ámbito de la evaluación educativa se ajusta en sus aspectos teóricos para las EMP así como los fundamentos de la función de mejora.
- Los fundamentos del enfoque estratégico de la dirección y los modelos de estrategia expuestos por Valle posibilitan modelar una estrategia para evaluar las EMP con una perspectiva de mejora de sus servicios tomando como recursos metodológicos los del proceso de acreditación de las instituciones de la educación superior.

2. En la caracterización del estado actual del proceso de evaluación de las EMP de la provincia de Pinar del Río en función de la mejora de los servicios que prestan estas instituciones se identificaron como aspectos esenciales:

- Las normas generales para el funcionamiento de estas escuelas no conciben la evaluación con enfoque sistémico y totalizador.
- El procedimiento que utiliza la EPP para realizar el proceso evaluativo de las EMP no involucra a todos los que intervienen en el mismo con una concepción estratégica.
- No existe una planificación del proceso a partir de los resultados del proceso anterior con participación de evaluados y evaluadores.

3. La estrategia elaborada tiene sus fundamentos en los enfoques estratégicos de dirección y en las normas para el proceso de acreditación de las instituciones de la Educación Superior. Se compone de cuatro etapas y cumple con los principios de la evaluación institucional en función de la mejora.

4. Los criterios de los especialistas son favorables, con un coeficiente de aceptabilidad de 4,407. en el orden cualitativo reconocen su valor de justeza y de posibilidades de participación de todos; las sugerencias están en el orden de la necesaria preparación.

RECOMENDACIONES.

- 1- Continuar profundizando en la búsqueda de alternativas que aseguren la calidad de los servicios que prestan las EMP de Pinar del Río.
- 2- Aplicar la estrategia elaborada para evaluar a las EMP de Pinar del Río y valorar su efectividad.
- 3- Perfeccionar la estrategia elaborada a partir de los resultados de su utilidad práctica evaluar su posible generalización en el SEP.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Normas para el funcionamiento general de las Escuelas Municipales del Partido, Escuela Superior del Partido Níco López. La Habana, 2010. p 3.
2. Valdés, Héctor. Calidad y equidad de la educación: concepciones teóricas y tendencias metodológicas para su evaluación. En: curso 16 de Pedagogía 2005. La Habana, 2005. p 3 -5.
3. Grupo Editorial Océano. (2001). Enciclopedia General de la Educación. Barcelona. pp 566-573.
4. Companioni Álvarez, Inés. Metodología de evaluación institucional para las escuelas de retraso mental. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Instituto Superior pedagógico Félix Varela, Ciego de Ávila, 2007 p. 1, 25-27.
5. Casanova, M. A. La Evaluación, garantía de calidad para el centro educativo. Editorial Luis Vives, Zaragoza, 1992. p 31-47.
6. Torres, P y S. Galdós. Metodología de Evaluación Institucional. Resultado Científico. ICCP. (Inédito). Ciudad de la Habana. 2005. p 17.
7. Bauza Barreda, Betsabé Mairi. La función de mejora de la evaluación educativa. En Boletín el evaluador educativo No 7. La Habana, 2011, p 20.
8. Castro Ruz, Fidel. Intervención en la VI Reunión Nacional de Escuelas de Instrucción Revolucionaria (EIR). [Ed. Departamento de versiones taquigráficas del gobierno revolucionario]. La Habana, 1961.
9. Fernández Peña, Carlos Luis. Una estrategia para la dirección del proceso de formación de las habilidades de procesamiento de información estadística en las escuelas secundarias básicas en el campo del municipio Pinar del Río. [Tesis en opción al grado académico de master] Universidad Hermanos Saiz. Pinar del Río, 2005. p 31.
10. Valle A.D. Metamodelos de la investigación pedagógica. [En soporte digital]. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP). Ministerio de Educación (MINED). Ciudad de La Habana, 2007.p 87.

BIBLIOGRAFÍA

- ACHING, I. Auto-evaluación de las instituciones de educación superior.____ En soporte digital. Universidad de Cuenca. Quito.____ México, 1997.
- AGUILAR VA, DE LA MAZA C. Planeación Estratégica. Guía de estudio, Editorial UAL.____ México, 1993.
- AGUERRONDO, INÉS. La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. Disponible en: <http://www.oei.es/calida.htm> (Consultado enero de 2012).
- ALEMAÑY, SONIA; RODRÍGUEZ, FERMÍN. O. " Etapas del desarrollo de la Evaluación Institucional: Premisas y objetivos de la acreditación para las IES en Cuba". IV Taller sobre la educación superior y sus perspectivas.____ Cuba, 1998.
- ALEMANY, S. Experiencias de la Evaluación Institucional en las universidades cubanas.____ En: Pedagogía ´,2001. Curso pre- reunión. MINED.____ La Habana, 2001.
- ÁLVAREZ DE ZAYAS, CARLOS. La escuela en la vida. (Versión electrónica), 1999.
- BATISTA, J. La inspección en la Evaluación de la Calidad de la Educación.____ En: Pedagogía ´97. MINED.____ La Habana, 1997.
- BRINGAS, JOSÉ A. Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria, tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas,-____ La Habana. 1999. (Material digitalizado),
- BOLÍVAR, A Autoevaluación Institucional para la mejora interna.____ En: M.A Sabalza. Reforma Educativa y Organización Escolar: Universidad de Granada, 1994.
- CAPOTE CASTILLO, MANUEL. Taller sobre variables, dimensiones e indicadores.____ Pinar del Río: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Rafael María de Mendive", (Presentación digital en power point), (s/a).
- CASTILLO ESTRELLA, TOMÁS. Algunas Consideraciones para elaborar un texto científico: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Rafael María de Mendive.____ Pinar del Río. Material digitalizado en PDF, (s/a).
- _____.Las variables y su proceso de operacionalización en la investigación educativa. Taller de superación posdoctoral: Universidad de Ciencias

- Pedagógicas “Rafael María de Mendive”. __ Pinar del Río, 2010. (Presentación digital en power point)
- CASTRO RUZ, FIDEL. Discurso pronunciado en el Aula Magna de la Universidad de la Habana, 17 de noviembre de 2005. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.__ La Habana, 2005.
- CASTRO, O. Proyecto MEIED. Un modelo de evaluación integral de entidades docentes. En: Pedagogía 97. MINED.__ La Habana, 1997.
- CAÑETE, F. La Evaluación Institucional: ¿Qué tiene la Escuela? Qué entrega la Escuela.__. En: Revista Enfoques Educativos Volumen 1. No. 1. Departamento de Educación Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile, 1998.
- CEREZAL MEZQUITA, J. ¿Cómo investigar en Pedagogía?/ J. Cerezal Mezquita... [et. al.].__ La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2004.
- CHÁVEZ, JUSTO. La investigación científica desde la escuela.__ En: Desafío Escolar. Segunda Edición Especial. Año 5. CIDE- ICCP.__ Ciudad México, 2001: 34- 44.
- DOIMEADIOS, R. Antecedentes y Fundamentos teóricos y Metodológicos para la Evaluación de la Dirección Estratégica e Instituciones escolares. Resultado de Investigación y desarrollo del Proyecto: Evaluación de la Gestión Directiva. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero.__ Holguín, 2004.
- ESCUADERO, T. Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos.__ En:_RELIEVE Vol. 3 No. 1. Disponible en <http://www.uv.es/RELIEVE>, 1997.
- ESTEVA, M; O. VARELA Y A. RUIZ. Las tendencias pedagógicas contemporáneas. Valoración desde la perspectiva del proyecto Pedagogía Cubana. Curso pre – reunión Pedagogía ´2001. MINED.__ La Habana, 2000.
- GARCÍA BATISTA, GILBERTO. Conformación del informe de la investigación.__ En: Fundamentos de las Ciencias de la Educación. Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo II. Primera parte.__ Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2009.
- GARCÍA, L. Estrategias de transformación de la institución docente como institución socializadora. ICCP.__ Ciudad de la Habana, 1996. (Informe de Investigación),

- GASCON, DILMA. Estrategia de preparación a profesores activistas para el perfeccionamiento del proceso de evaluación del aprendizaje en la Escuela Municipal del Partido de Ciego de Ávila. [Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas] Escuela Superior del Partido Níco López.____ La Habana, 2010.
- GONZÁLEZ, D. y VALCÁRCEL, N. Evaluación y acreditación institucional. Curso del Doctorado en Ciencias Pedagógicas y Maestría en Educación.____ Sucre, Bolivia, 2001.
- JARA, M. La evaluación institucional para centros de bachillerato general del estado de Puebla. [Tesis de Doctorado]. ICCP.____ Ciudad de La Habana, 2004.
- JAN. Reglamento Centros no adscriptos. Propuesta 2007. Guía Evaluativa de los Centros no Adscriptos (1).____ La Habana, 2007.
- MAINEGRA, Devora. La acreditación de las universidades pedagógicas cubanas, un indicador de madurez: experiencias de la Universidad de Ciencias Pedagógica “Rafael María de Mendive”. /Devora Mainegra ... [et. al].____Pinar del Río, 2011.
- MONTANO, A. "La acreditación de instituciones de educación superior y programas académicos en algunos países de América".____ Chile, 1997.
- Normas para el Funcionamiento General de las Escuelas Municipales del Partido. Capítulo VII. Normas para el trabajo docente metodológico. Artículo 34. Sistema de evaluación. Escuela Superior del Partido Níco López.____ La Habana: Editorial Página, 2001.
- OEI. Evaluación de la Calidad de la Educación.____ En: Revista Iberoamericana de Educación Volumen 10. Ene- Abr. No1. Rivero T. Taller de planeación estratégica. UAT. GAMCAX-Dc.____ Victoria. México, 1989.
- PULIDO DÍAZ, ARTURO. Detalles sobre los componentes del informe de investigación. (Primera y Segunda Parte). Curso de Maestría en Educación.____- Pinar del Río: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Rafael María de Mendive”, Pinar del Río, 2011. (Presentación digital en power point).
- REGLAMENTO para la evaluación y acreditación de carreras universitarias. Ministerio de Educación Superior.____ Cuba, 2001.

- SUÁREZ, L. Diagnóstico del estado de las investigaciones sobre Evaluación Institucional de la Enseñanza General en Cuba. ICCP. __Ciudad de la Habana. Tesis de Maestría, 2004.
- Tesis y Resoluciones. Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. Departamento de Orientación Revolucionaria del Comité Central del Partido Comunista de Cuba.__La Habana, 1976.
- TIANA, ALEJANDRO. Tratamiento y usos de la información en evaluación. UNED, España. Disponible en <http://www.oei.es/calida.htm> , (1997) (Consultado enero de 2012).
- TORRES FERNÁNDEZ, P. La calidad educativa.__ En: Boletín El evaluador educativo, No 3. Portal Educativo Cubaeduca, Esenciales. Disponible en (<http://www.rimed.cu>), 2009. (Consulta Octubre 2010).
- _____. La equidad educativa.__ En: Boletín El evaluador educativo, No 4. Portal Educativo Cubaeduca, Esenciales. Disponible en (<http://www.rimed.cu>), 2009a. (Consulta Octubre 2010).
- _____.La evaluación de la calidad de la educación: De los problemas resueltos a los pendientes de solución.__ En: Pedagogía 2005. Conferencia central MINED.__ La Habana, 2005. Cuba.
- _____. La evaluación de la calidad educativa en las instituciones escolares cubanas. OACE. ICCP. (Ponencia Pedagogía 2003).__ Ciudad de La Habana, 2003.
- _____. La evaluación educativa.__ En: Boletín El evaluador educativo, No 1. Portal Educativo Cubaeduca, Esenciales. Disponible en (<http://www.rimed.cu>), 2009b (Consulta Octubre 2010).
- . _____.La función mejora de la evaluación educativa.__ En: Boletín El evaluador educativo, No 2. Portal Educativo Cubaeduca, Esenciales Disponible en. (<http://www.rimed.cu>) ,2011. (Consulta Octubre 2010).
- _____. Sistemas Cubanos de evaluación de la calidad.__ En: Boletín El evaluador educativo, No 2. Portal Educativo Cubaeduca, Esenciales. Disponible en (<http://www.rimed.cu>).__2009c (Consulta Octubre 2010).

_____. Una estrategia cubana para la determinación de una metodología de Evaluación Institucional. En: Revista electrónica sobre Calidad, Eficacia y cambio en la educación. Volumen 1.No. 2; 2003.

TORRES FERNÁNDEZ, P Y S. GALDÓS Metodología de Evaluación Institucional. Resultado Científico. ICCP. La Habana, 2005.

ANEXOS

Anexo 1

Guía de entrevista a metodólogos de atención a escuelas y directores de EMP.

Objetivo: Determinar las posibles causas que pueden estar generando la contradicción descrita en la investigación a partir de escuchar sus criterios tomando como referencia la experiencia de estos en el trabajo de las EMP.

Aspectos a evaluar en las entrevistas: según su experiencia desde cuándo se está expresando por la dirección del país y del SEP que las EMP tiene un papel determinante, como valora usted los niveles de crecimiento del trabajo de las EMP y cuales pueden ser las causas que no permiten un crecimiento más acelerado.

Anexo 2

Guía para revisión de las evaluaciones de los directores de EMP.

Objetivo: Determinar las principales limitaciones que presenta el proceso de evaluación de los directores de las EMP a partir de la revisión de los informes de evaluación de estos en los dos últimos cursos.

Aspectos a observar en la revisión de los informes: cantidad de aspectos señalados o recomendados, nivel de repetición de estos de un curso a otro, significado de los aspectos señalados en su relación con la misión del director dentro de la escuela, nivel de correspondencia de los resultados de evaluación con los resultados de las EMP que dirigen y determinación de cuales pueden ser las causas que no permiten un crecimiento más acelerado de la escuela en su relación con la evaluación del director.

Anexo 3

Guía para la revisión de las planillas de visitas a las aulas de las EMP.

Objetivo: Valorar el nivel de preparación y de unidad de criterios que tienen los profesores de los EPP para evaluar la dirección del proceso docente educativo (PDE) en función de la mejora.

Aspectos de control: medida en que los aspectos positivos relacionados son determinantes para la mejora del PDE, medida en que los aspectos recomendados relacionados son determinantes para la mejora del PDE, grado de dispersión de los aspectos positivos relacionados en las planillas y grado de dispersión de los aspectos recomendados relacionados en las planillas.

Anexo 4

Guía para la revisión de los documentos normativo (normas para el funcionamiento de las escuelas municipales y provinciales del partido).

Objetivo: Valorar el nivel de planificación que tiene el proceso de evaluación institucional de las EMP en función de la mejora de sus resultados a partir de los documentos normativos para el funcionamiento de estas.

Aspectos de control: presencia de elementos de evaluación en las normas, identificación de ámbitos incluidos, carácter de sistema en la planificación, existencia de métodos procedimientos y vías para la evaluación, papel de la evaluación interna.

Anexo 5

Guía para la revisión de las actas de los consejos de dirección de la EPP

Objetivo: Valorar el tratamiento que se le da al proceso de evaluación institucional de las EMP en función de la mejora en las reuniones del Consejo de Dirección y del Consejo Técnico a partir de la constancia dejada en las actas en relación con este aspecto.

Aspectos de control: presencia del tratamiento al tema en las actas, frecuencia y momentos del curso en los que se trata el tema, medida en que se contemplan aspectos relacionados con la planificación del proceso de evaluación, medida en que se tratan aspectos relacionados con la evaluación interna y externa y existencia de aspectos relacionados con los métodos procedimientos y vías para la evaluación de las EMP.

Anexo 6

Guía para la revisión de las actas de los concentrados metodológicos

Objetivo: Valorar el tratamiento que se le da al proceso de evaluación institucional de las EMP en función de la mejora en las reuniones del concentrado metodológico a partir de la constancia dejada en las actas en relación con este aspecto.

Aspectos de control: presencia del tratamiento al tema en las actas, medida en que se contemplan aspectos relacionados con la planificación del proceso de evaluación, medida en que se tratan aspectos relacionados con la evaluación interna y externa y existencia de aspectos relacionados con los métodos procedimientos y vías para la evaluación de las EMP.

Anexo 7

Guía para la revisión de los informes emulativos de las EMP

Objetivo: Valorar la medida en que el proceso de evaluación institucional de las EMP (proceso de emulación) está en función de la mejora a partir de la constancia dejada en los informes de emulación de los dos últimos cursos.

Aspectos de control: existencia de un proceso de emulación a partir de un crecimiento de la escuela consigo misma, significación de los indicadores de proceso en el conjunto de indicadores a medir y significación de la evaluación interna en el proceso de emulación.

Anexo 8

Cuestionario aplicado a los cuatro estratos (Directores de la EMP, Profesores activistas miembros de las comisiones metodológicas de las EMP, Miembros del Consejo de Dirección de la EPP y profesores de la EPP).

Objetivo: Evaluar los criterios de los diferentes estratos sobre las subdimensiones y dimensiones de la variable objeto de estudio a partir de una escala valorativa de un nivel muy bajo hasta un nivel muy alto de los indicadores que determinan el estado de cada sub. Dimensión.

Cuestionario

Estimado colega nos encontramos realizando una investigación que forma parte del proceso de realización de una maestría. El tema que investigamos guarda una

estrecha relación con el trabajo que usted realiza con las Escuelas Municipales del Partido (EMP). Su experiencia puede ser muy útil para nuestro trabajo que al terminar debe contribuir a mejorar la labor que hoy desarrollan estas escuelas; ellas son hoy más que nunca determinantes en el trabajo de todo el sistema, cualquier esfuerzo realizado en función de mejorar su trabajo es un aporte al cumplimiento del objetivo 83 de la Primera Conferencia Nacional del PCC. Esperamos responda con seriedad y objetividad el siguiente cuestionario. Gracias por aportar a esta petición con su criterio.

Marque con una x el estado en que usted evalúa cada indicador teniendo presente que la escala es decreciente o sea el estado 1 - muy alta, el estado 2- alto, el estado 3- medio, el estado 4- bajo y el estado 5- muy bajo

Estado					Indicadores
1	2	3	4	5	
					I.1.1 Grado en que se utilizan las normas para el funcionamiento de las EMP en el proceso de determinación de los aspectos a evaluar
					I.1.2 Grado en que se utilizan los resultados del último proceso de evaluación en el nuevo proceso de evaluación.
					I.1.3 Grado en que se contempla el análisis de la adecuación de los objetivos de trabajo del SEP en el proceso de determinación de los aspectos a evaluar.
					1.1.4 Grado en que se implican en el proceso de determinación de los aspectos a evaluar a todos los agentes evaluadores y evaluados
					I.2.1 Grado en que se discute con los agentes evaluados los parámetros objetos de evaluación.
					I.2.2 Grado de aceptación por los agentes evaluados de los parámetros objeto de evaluación.
					I.2.3 Grado de claridad que tienen los agentes que se evalúan de la significación que tiene para el trabajo y los resultados de la EM los parámetros que serán objeto de evaluación.
					I.3.1 Grado de participación de los agentes evaluados y evaluadores en el proceso de determinación de los métodos a emplear para obtener la información
					I.3.2 Grado de participación de los agentes evaluados y evaluadores en el proceso de determinación de los métodos a

					emplear para procesar la información
					I.3.3 Grado de diversificación de métodos y vías para obtener la información
					I.3.4 Grado de eficiencia del procedimiento para procesar la información.
					I.3.5 Grado de suficiencia de los métodos seleccionados para obtener la información
					I.4.1 Grado en que se Planifican acciones de análisis de los resultados con los agentes evaluados
					I.4.2 Grado en que se Planifican acciones encaminadas al uso de la información obtenida
					I.4.3- Grado en que se Planifican vías y métodos para comprobar si el evaluado ha asimilado conscientemente los señalamientos
					I.4.4-. Grado en que se planifican vías y métodos para el evaluador conocer las acciones de mejora
					I.4.5 Grado en que se contemplan criterios de medida de la efectividad del uso los resultados de la evaluación.
					II.1.1 Grado de preparación de los evaluadores en el manejo de las técnicas de búsqueda de información.
					II.1.2 Grado de Comportamiento ético de los evaluadores en la obtención y el manejo de las informaciones.
					II.1.3 Nivel de adecuación del manejo de los instrumentos a aplicar
					II.1.4 Grado en que se confirma la información obtenida
					II.1.5 Grado en que el ambiente creado facilita la obtención de la información.
					II.2.1 Grado de preparación de los evaluadores en el manejo de las técnicas de procesamiento de la información.
					II.2.2 Nivel de adecuación de las técnicas de procesamiento a las características de los instrumentos
					II.2.3 Grado de adecuación del cruce de la información
					II.2.3 Grado de objetividad de las conclusiones en correspondencia con las informaciones obtenidas
					II.3.1 Grado de claridad en el informe de los aspectos con dificultades , los responsables y las causas
					II.3.2 Grado de claridad en el informe de las potencialidades de la institución para enfrentar la solución de los problemas

					II.3.3 Grado de conveniencia del momento en que el evaluado conoce los resultados de la evaluación
					II.3.4 Grado de adecuación de las vías usadas para dar a conocer a los evaluados los resultados de la evaluación
					II.4.1 Grado en que los evaluados utilizan las informaciones obtenidas para planificar acciones transformadoras.
					II.4.2 Grado en que los evaluadores utilizan las informaciones de la evaluación en el trabajo con las EMP.
					III.1.1 Nivel de conocimiento de las potencialidades.
					III.1.2 Nivel de conocimiento de las dificultades.
					III.1.3 Nivel de conocimiento de las causas que originan las dificultades.
					III.1.4 Nivel de conocimiento de las potencialidades para resolver las dificultades.
					III.1.5 Nivel de convencimiento de los evaluados sobre la incidencia de las dificultades detectadas en los resultados de su trabajo.
					III.2.1 Grado de objetividad del momento en que se determinan las acciones de mejora
					III.2.2 Grado de idoneidad de las personas que se implican en la determinación de las acciones de mejora
					III.2.3 Nivel de correspondencia entre la triada acción- causa - problema
					III.2.4 Nivel de análisis de la prioridad de los problemas para determinar las acciones.
					III.3.1 Medida en que se resuelven los problemas.
					III.3.2 Correspondencia del tiempo dedicado a la solución del problema con la prioridad del mismo.
					III.3.3 Correspondencia de las soluciones logradas con la misión de la escuela.
					III.3.4 Nivel de satisfacción con los resultados obtenidos

Anexo 9 Guía para la entrevista a la directora de la EPP y al Metodólogo de Atención a Escuelas de la EPP.

Objetivo: Profundizar en aspectos que resultaron significativos con el estudio de los instrumentos anteriores a partir de valorar los criterios expresados por ellos.

Aspectos evaluados en las entrevistas: cómo se realiza el proceso de planificación de la evaluación que se realiza en las EMP y qué nivel de implicación tienen los directores de las EMP en la planificación del proceso de evaluación en las EMP

Anexo 10

Cuestionario a posibles especialistas.

Estimado colega como parte de la investigación que realizamos necesitamos saber cuales pueden ser sus posibilidades de éxito a la hora de su aplicación, estamos determinando si usted puede ser una de las personas que cumple las exigencias que se han determinado en esta investigación para poderlo considerar especialista, esperamos responda con exactitud lo que le preguntamos.

Gracias por su colaboración

Nombre: _____

Cargo que ocupa _____ Nivel

académico: Lic. en Educación _____ Máster _____ Doctor _____

Estudios que realiza actualmente _____

Años de experiencia en el SEP _____ como docente _____ como directivo _____ como metodólogo _____.

Labor que realiza actualmente _____

Relación de trabajo que guarda con las Escuelas Municipales del Partido (EMP)
(Marque todas las que corresponda)

___ Asesora y controla todo el trabajo de la Escuela.

___ Asesora y controla el trabajo metodológico.

___ Asesora y controla el trabajo científico investigativo y de superación.

___ Dirige el trabajo de la EMP de forma integral.

___ Realiza la preparación metodológica y teórica a activistas de las EMP.

___ Realiza controles a las aulas de las EMP.

___ Otras (Cuál) _____

Anexo 11

Cuestionario a especialistas

Estimado colega usted ha sido seleccionado como especialista para opinar sobre las posibilidades de éxito de la utilización de esta estrategia. Usted conoce nos encontramos realizando una investigación como parte de la maestría que cursamos en educación; su ayuda ha sido en otros momentos muy importante y de alguna forma el producto que presentamos es fruto de su colaboración y esencialmente está encaminado a perfeccionar parte de su contenido de trabajo por lo que en esta ocasión necesitamos realice de forma consciente las acciones que le presentamos.

¡Gracias por su colaboración!

- Lea cuidadosamente el resumen de los aspectos que contemplan la estrategia que proponemos para evaluar las Escuelas Municipales del Partido en función de la mejora.
- Después de conocer los detalles de la propuesta en cuestión, quisiéramos que opinara, de manera libre, abierta, en términos de aspectos positivos, negativos y de duda o cuestionamiento, sobre cada uno de los elementos que se le darán a continuación.
- Complete la tabla que se presenta con una escala valorativa de 1 a 5 en orden creciente

Resumen sobre la estrategia para evaluar las EMP en función de lograr la mejora que se necesita en su trabajo.

El tema de la evaluación institucional es en la actualidad muy recurrente esencialmente en el campo de la educación. El papel de las EMP dentro de todo el sistema crece y se complejiza cada día más fundamentalmente por las características de su estructura, su funcionamiento y sus claustros en su relación con la misión y encargo social.

Las EMP realizan un gran esfuerzo por lograr con mayor prontitud la transformación necesaria en la calidad de su servicio; una variable en la que se trabaja de forma intencionada está relacionada con el proceso de evaluación que en ellas tiene lugar.

La estrategia que se propone parte de la necesidad de resolver el **problema**

estratégico: Pocos de los objetos de evaluación de las EMP son conscientes de las dificultades que se determinan cada curso escolar mediante el proceso de evaluación lo que dificulta su participación en la toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones que transformen los resultados a un nivel superior más cercano al estado deseado; por lo que se propone como **objetivo general de la estrategia:** Contribuir a la necesaria mejora de los servicios que prestan las EMP en correspondencia con su encargo social logrando una participación activa y consciente de los objetos y sujetos que intervienen en el proceso de evaluación de modo que con su actuación transformen las causas que originan los problemas que se determinen.

Esta estrategia se divide en cuatro etapas y en cada una de ellas se precisa el objetivo a alcanzar y se propone un grupo de acciones de carácter general y otras de carácter específico. Además se puntualizan orientaciones metodológicas en términos de: quiénes ejecutan y participan en cada una de las acciones, momento de ejecutar cada acción y proceder metodológico para la realización de la acción.

Le presentamos de forma explícita las acciones generales a realizar y el objetivo que se persigue en cada una de las etapas.

PREPARACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN ORIENTADO A LA MEJORA.

Objetivo: Capacitar a los agentes que intervienen en el proceso de evaluación de las EMP para que puedan enfrentar el mismo con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias de modo que transformen los indicadores que miden la eficiencia de estas escuelas a un nivel superior más próximo al deseado.

Acciones generales de la primera etapa:

A-) Determinación de los criterios para evaluar a los diferentes objetos de evaluación que incluye la elaboración de propuestas y aprobación en los órganos colegiados de los indicadores, el establecimiento de criterios para medir los mismos así como las vías y métodos para obtener y procesar la información.

B-) Análisis y discusión de los criterios aprobados con los diferentes objetos de evaluación según corresponda; con esta acción se busca el logro de una conciencia común entre todos los agentes que intervienen en el proceso de evaluación de las

escuelas municipales.

PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA ORIENTADO A LA MEJORA.

Objetivo: caracterizar el estado actual de los indicadores que miden el trabajo de las escuelas municipales a partir de un proceso de comparación entre el estado deseado y el real de cada uno de estos indicadores con la ayuda de los instrumentos elaborados, aplicados y procesados al efecto.

Acciones generales de la segunda etapa.

A-) Preparación del diagnóstico: en esta acción se incluye la elaboración de los instrumentos a partir de los criterios determinados, la selección y preparación de los objetos y sujetos de evaluación, la determinación de los tipos de evaluación interna (auto evaluación, co-evaluación o hetero-evaluación) así como la preparación al personal que ejecutará esta.

B-) Ejecución del diagnóstico: esta acción esta compuesta por la aplicación de los instrumentos, el procesamiento de la información y la elaboración de informes inferenciales que reflejen las potencialidades y las dificultades que tiene que resolver la institución.

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIONES TRANSFORMADORAS QUE POSIBILITAN LA MEJORA

Objetivo: Transformar el estado actual de los indicadores que miden el trabajo de las EMP a un estado más próximo al estado deseado a partir del auto-diagnóstico y la puesta en práctica de un conjunto de acciones transformadoras ejecutadas por los agentes de la propia institución.

Acciones generales de la tercera etapa

A-) determinación del plan de acciones transformadoras: incluye el proceso de elaboración del plan por cada una de las áreas implicadas, la discusión colectiva y la aprobación de las propuestas.

B-) aplicación del plan de acciones transformadoras: en ella se incluye la puesta en práctica del plan por cada uno de los responsables y la medición y corrección continua de su efectividad.

EVALUACIÓN EXTERNA DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES PROPUESTAS PARA LA MEJORA

Objetivo: Evaluar la eficacia del proceso de evaluación interna que se desarrolla en las EMP a partir del análisis de: su funcionamiento, sus logros, el diagnóstico de las dificultades y la efectividad de su plan de acciones, siempre en comparación con los resultados obtenidos en momentos anteriores.

Acciones generales de la cuarta etapa.

A-) Preparación de la evaluación externa: en esta acción se incluye la elaboración de los instrumentos a partir de los criterios determinados, la selección de los objetos y sujetos de evaluación, así como la preparación la personal que ejecutará la evaluación.

B-) Ejecución de la evaluación: esta acción esta compuesta por la aplicación de los instrumentos, el procesamiento de la información y la elaboración de informes inferenciales que reflejen las potencialidades y las dificultades que tiene el proceso de evaluación interna que se ejecuta en la institución.

Hasta aquí los elementos que usted debe estudiar antes de responder el cuestionario.

Recuerde se trata de opinar de manera libre en términos positivos, negativos o dudas.

Cuestionario:

1. Posibilidad de utilizarla por los directivos de las EMP. _____
2. Posibilidad de utilizarla por los directivos de la Escuela Provincial del Partido (EPP). _____
3. Posibilidad de utilizarla de forma íntegra tanto por los objetos como por los sujetos que intervienen en el proceso de evaluación de las EMP.

4. Valoración de la importancia y significado de la etapa de preparación del proceso de evaluación orientado a la mejora. _____
5. Valoración de la importancia y significado de la etapa preparación y ejecución del proceso de evaluación interna orientado a la mejora. _____
6. Valoración de la importancia y significado de la etapa implementación del plan de acciones transformadoras que posibilitan la mejora. _____
7. Valoración de la importancia y significado de la etapa evaluación externa de la efectividad de las acciones propuestas para la mejora. _____.
8. Valoración global de la estrategia. _____

Ahora le presentamos la siguiente tabla que usted debe responder marcando con una x el nivel en que usted evalúa cada uno de los aspectos que se relacionan teniendo presente que en la medida que crece el número crece también el valor que usted le atribuye.

#	Aspectos considerados	Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
1	Posibilidad de utilizarla por los directivos de las EMP					
2	Posibilidad de utilizarla por los directivos de la EPP					
3	Posibilidad de utilizarla de forma íntegra tanto por los objetos como por los sujetos que intervienen en el proceso de evaluación de las EMP					
4	Valoración de la importancia y significado de la etapa de preparación del proceso de evaluación orientado a la mejora.					
5	Valoración de la importancia y significado de la etapa preparación y ejecución del proceso de evaluación interna orientado a la mejora.					
6	Valoración de la importancia y significado de la etapa implementación del plan de acciones transformadoras que posibilitan la mejora.					
7	Valoración de la importancia y significado de la etapa evaluación externa de la efectividad de las acciones propuestas para la mejora.					
8	Valoración global de la estrategia.					

Anexo 12. Subdimensiones de cada dimensión.

Dimensión	Sub. Dimensión
I. Calidad de la planificación del proceso de evaluación.	I.1 Calidad del proceso para determinar los parámetros a evaluar.
	I.2 Grado del dominio compartido de los parámetros a evaluar.
	I.3 Calidad de los métodos de obtención y procesamiento de la información determinados.
	I.4 Eficacia de la planificación del uso de la información.
II. Calidad en la ejecución del proceso.	II.1 Calidad del proceso de obtención de la información.
	II.2 Calidad del procesamiento de la información.
	II.3 Calidad de la presentación y discusión de la información.
	II.4 Calidad del uso de la información.
III Nivel de efectividad de lo planificado y ejecutado.	III.1 Nivel de conocimiento de las dificultades y potencialidades por los evaluados.
	III.2 Objetividad de las acciones de mejora.
	III.3 Calidad de los resultados.

Anexo 13 Tabla de frecuencia de aspectos que se controlan en las visitas a aulas

Aspecto	Dpto.1					Dpto.2		
	P1	P2	P3	P4	P5	P1	P2	P3
Organización del local	1	0	0	0	2	0	0	0
Utilización de la pizarra	2	0	0	1	0	0	1	1
Análisis de la prensa	3	3	3	2	3	3	0	1
Utilización de los documentos normativos	1	0	0	0	2	0	3	0
Participación de los alumnos	3	3	3	3	2	2	0	1
Uso del método de trabajo en grupo	3	1	1	2	0	1	1	0
Motivación para la clase 1	2	0	0	0	0	0	0	0
Retoma el encuentro anterior	2	0	1	0	0	2	1	1
Orientación del objetivo	1	1	0	0	3	0	1	0
Dominio del tema por el profesor	1	1	2	2	2	0	0	1
Presenta visita	1	0	0	0	0	0	0	0
Pase de lista	1	0	0	0	0	2	0	0
Realización de conclusiones finales	0	3	1	1	0	0	0	1
Uso de mensajes ideo-políticos	0	2	0	0	0	0	1	0
Utilización de citas	0	1	0	0	0	0	1	0
Vincular contenido con el objeto del centro	0	1	0	0	3	0	1	2
Uso de computadora como medio	0	2	0	0	0	0	1	1
Uso de métodos participativos	0	1	0	0	0	0	0	0
Tener plan de clases	0	0	1	0	0	0	0	0
Correcta presentación del tema	0	0	2	0	0	0	0	0
Planificación del tiempo	0	0	1	0	0	0	0	0
Fluidez del lenguaje	0	0	1	0	0	0	0	0
Uso de bibliografía actualizada	0	0	1	0	1	0	0	1
Orientación del próximo tema	0	0	2	2	1	3	2	1
Realización de conclusiones parciales	0	0	1	0	0	0	1	0
Asistencia y puntualidad	0	0	0	3	0	0	0	0
Uso correcto del método	0	0	0	1	0	0	0	0
Uso correcto del medio de enseñanza	0	0	0	1	0	1	0	0
Motivación del tema	0	0	0	0	2	0	0	0
Tratamiento e los conceptos	0	0	0	0	1	0	0	1
Uso de discursos y reflexiones	0	0	0	0	1	0	1	2
Presenta tema y objetivo	0	0	0	0	0	2	0	0
Vinculación del tema con los lineamientos	0	0	0	0	0	1	0	0
Ortografía	0	0	0	0	0	0	1	0
Actualización del contenido	0	0	0	0	0	0	2	0
Tratamiento al contenido	0	0	0	0	0	0	2	1
Planificación de las tareas docentes de los A	0	0	0	0	0	0	1	0

Anexo 14 Tabla de comportamiento de los indicadores de emulación de las EMP

Mpio.

% de cumplimiento de la proyección de matrícula									
	General	C/B	D de N	Res	N/I PCC	D O/B UJC	N/I UJC	Camps	propios
1	101	111,8	80	86,7	154	44,7	220	180	167,5
2	103,7	102,7	92,8	128	108,9	128	108,5	112,5	113,5
3	79,1	70	50,8	103,3	0	57,4	118,6	205	48,5
4	110,9	132,5	89,6	137,5	107,1	100	100	100	100
5	113,4	139,6	105,6	70	64,3	100	100	100	66,7
6	79,8	100	110,6	77,5	78,3	0	0	0	76,4
7	100	108,6	102,5	100	116	20	107,5	175	0
8	109,8	129,6	88,7	135	82,5	100	100	100	118
9	104,8	138,1	61,3	117,5	105	86,5	139,3	100	123,3
10	137,3	129,1	146,3	100	120,5	160	113	347	136,1
11	99,5	112,5	96,7	75	50	100	100	450	27,8

Mpio.

Control clases por activistas						
	Reten	% de A/C	No de A	No de A/T	No de Grupos	No de C/C
1	96,1	93,5	263	263	225	156
2	100	95,3	59	51	84	74
3	99,4	98	41	41	32	35
4	100	97,1	168	168	88	81
5	99,8	90,4	75	43	80	65
6	99,7	96	48	32	49	61
7	100	93,5	60	41	46	96
8	99,2	94	90	50	58	96
9	100	95	98	80	75	93
10	100	96	98	40	104	98
11	99,3	91,6	90	53	66	63

Anexo 15 Tabla de comportamiento de las subdimensiones y dimensiones.

DIRECTORES DE EMP(12)											
I				II				III			
	I.1	I.2	I.3	I.4	II.1	II.2	II.3	II.4	III.1	III.2	III.3
B	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
R	12	12	9	9	12	12	12	11	12	12	10
M	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	2
TOTAL	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
PROFESORES ACTIVISTAS EMP(25)											
	I.1	I.2	I.3	I.4	II.1	II.2	II.3	II.4	III.1	III.2	III.3
B	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0
R	25	25	11	18	25	25	25	15	25	24	9
M	0	0	14	7	0	0	0	0	0	1	16
Total	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Estratos evaluados

CONSEJO DE DIRECCIÓN EPP											
I				II				III			
	I.1	I.2	I.3	I.4	II.1	II.2	II.3	II.4	III.1	III.2	III.3
B	1	2	0	1	2	1	3	0	0	0	0
R	7	6	6	7	6	7	5	8	8	7	4
M	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	4
Total	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
PROFESORES EPP											
	I.1	I.2	I.3	I.4	II.1	II.2	II.3	II.4	III.1	III.2	III.3
B	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0
R	15	10	12	12	15	15	15	5	14	11	7
M	0	5	3	3	0	0	0	0	1	4	8
Total	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Estratos de evaluadores

Anexo 16. Tabla de frecuencia acumulada y coeficiente de aceptación

ASPECTOS EVALAUDOS	C1	C2	C3	C4	C5	Acumulado	C2
1	0	0	4	10	13	117	4,333
2	0	0	5	8	14	117	4,333
3	0	0	3	6	18	123	4,556
4	0	0	0	10	17	125	4,63
5	0	0	4	9	14	118	4,37
6	0	0	0	0	27	135	5
7	0	0	0	5	22	130	4,815
8	0	0	3	10	14	119	4,407